

Doutoramento em Museologia

# Estratégias de Comunicação em Museus

## Instrumentos de Gestão em Instituições Museológicas

Ana Patrícia Soares Lapa Remelgado

**D**

**2014**



**Ana Patrícia Soares Lapa Remelgado**

**Estratégias de Comunicação em Museus**

**Instrumentos de Gestão em Instituições Museológicas**

Tese realizada no âmbito do Doutoramento em Museologia orientada pelo Professor Doutor  
Rui Manuel Sobral Centeno

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Dezembro de 2014

Apoio

Programa de Bolsas Individuais de Doutoramento

Fundação para a Ciência e Tecnologia

Referência da Bolsa: SFRH/BD/71524/2010



*Dedicada*  
*Ao Mário*

## **Agradecimentos**

A conclusão de um trabalho com estas características só é possível com o contributo de várias pessoas e instituições. Aliás, ousou mesmo acrescentar que o resultado desta investigação reflete, não só o investimento dos últimos quatro anos, no contexto do doutoramento, mas todo um percurso, já longo, e que iniciei justamente na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em 1995. Por essa razão, reconhecer o contributo de todas as pessoas e entidades com quem tive o privilégio de me relacionar ao longo dos últimos 20 anos seria um exercício muito demorado, podendo até mesmo acontecer que a memória me traísse e me fizesse não mencionar alguém, o que se revelaria extremamente injusto. Todas as experiências que vivi, todas as pessoas com quem me relacionei, enriqueceram o meu percurso, não só profissional, mas também pessoalmente.

Não querendo incorrer numa tarefa hercúlea, e permitindo-me não mencionar tantos outros aos quais estarei sempre grata, não posso deixar de dirigir um agradecimento em particular,

Ao Professor Dr. Rui Centeno, meu orientador, pela forma como me orientou e pela disponibilidade e amizade manifestados, dando, assim, continuidade a uma experiência muito enriquecedora já iniciada no contexto do Mestrado. Para além disso, apraz-me sublinhar a liberdade de ação que, desde sempre, me concedeu, na abordagem ao tema desta investigação, o que contribuiu, inquestionavelmente, para o desenvolvimento das minhas competências e espírito crítico.

A todos os professores e colegas da Pós-Graduação, do Mestrado e do Doutoramento pela partilha de experiências, pelo indiscutível contributo para o debate de ideias e pela amizade manifestada ao longo dos anos.

À Dra. Amélia Brandão e à Dra. Helena Santos, docentes da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, pela disponibilidade com que me receberam nas suas aulas, permitindo-me adquirir competências ao nível da Comunicação, do Marketing e dos Públicos.

A todas os museus que prontamente se disponibilizaram a colaborar nesta investigação: a Dra. Isabel Silva, diretora do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, juntamente com a

sua equipa, nomeadamente a Dra. Maria José e a Dra. Júlia; a Dra. Maria João Vasconcelos, diretora do Museu Nacional de Soares dos Reis, juntamente com a sua equipa, nomeadamente a Dra. Ana Cristina; o Dr. Paulo Gama Mota, diretor do Museu da Ciência, juntamente com a sua equipa, nomeadamente a Dra. Carla Coimbra; o Arquiteto Fernando Seara, diretor do Museu do Douro, juntamente com a sua equipa, nomeadamente a Dra. Natália Fauvrelle e a Dra. Helena Freitas; a Dra. Maria José Santos, diretora do Museu Municipal de Penafiel, juntamente com a sua equipa.

Ao Marc Sands, da Tate, e à Linda Volkers, do Rijksmuseum, pela partilha de experiências no domínio da Comunicação e do Marketing.

Ao João Costa pela disponibilidade em colaborar no tratamento estatístico dos inquéritos.

À empresa Sistemas do Futuro e a toda a sua equipa pela disponibilidade com que sempre me acolheram, permitindo-me aprender, mas também questionar. Um agradecimento especial ao Fernando Cabral pela amizade, incentivo e interesse que sempre manifestou pelo meu percurso.

A todos os colegas de profissão, e não só, pelo estímulo e partilha de experiências, nomeadamente no contexto da atividade desenvolvida pelo Pporto.pt.

À Fundação da Ciência e Tecnologia pelo financiamento que me foi atribuído e que me permitiu desenvolver esta investigação.

Aos meus amigos, alguns de uma vida inteira, outros mais recentes, cuja amizade, carinho e apoio têm sido fundamentais em todos os momentos.

À minha família, ao meu irmão e, muito em especial, aos meus pais, pelo constante apoio, motivação e afeto incomensuráveis em todas as fases da minha vida.

Ao Mário, pelos momentos de partilha e discussão, companheirismo, apoio, motivação e carinho e amor inesgotáveis que em muito contribuíram para a concretização dos objetivos que me propus concretizar, e que são uma constante desde sempre, em todos os momentos.

A todos, o meu muito obrigada!

## **Resumo**

Esta investigação tem por objetivo a análise da Comunicação dos Museus. Para além do estudo, conservação, interpretação e exposição dos vestígios materiais e imateriais do Homem, os museus possuem, na comunicação com os seus públicos, um dos mais importantes objetivos e, simultaneamente, um dos seus grandes desafios.

Se, por um lado, é essencial estabelecer uma relação de proximidade com os seus públicos, sensibilizando-os para as questões do Património e estimulando a sua participação, por outro lado, a comunicação é, cada vez mais, um fenómeno complexo e competitivo. Para além da diversidade dos públicos-alvo, com diferentes motivações e necessidades, a diversidade de recursos atualmente disponíveis, nomeadamente no universo dominante da comunicação digital, em permanente atualização, criam exigências que exigem reflexão e planeamento.

Neste contexto, propomo-nos analisar o processo de comunicação nos museus, nas suas múltiplas variáveis e em estreita articulação com o marketing. Como se caracteriza atualmente a comunicação que, diariamente, os museus realizam e como podem encarar adaptar-se e potenciar as alterações de paradigma que vivenciamos são duas das grandes questões a que procuramos dar resposta, diversificando metodologias e técnicas que, em última análise, nos permitam elaborar e apresentar uma proposta de um Plano de Comunicação.

**Palavras-Chaves:** Museu, Comunicação, Marketing, Património, *Web 2.0*, Participação Colaboração, Planeamento, Estratégia, Redes Sociais

## **Abstract**

The purpose of this research is to analyze museums communication. In addition to the study, conservation, interpretation and exhibition of the material and immaterial remains of the society, communication with the audiences, is one of the most important concerns for museums. Simultaneously, it is one of the biggest challenges.

In one the one hand, it's important to establish a closer relationship with their publics, making them more conscious about Heritage and stimulating their participation. On the other hand, communication is ever more a complex and competitive phenomenon. In addition to the diversity of the audiences, with different motivations and needs, the diversity of resources in the digital environment is in permanent update. This creates creates requirements that demand reflection and planning.

In this context, we propose to analyze the components of museums communication and its close cooperation with marketing. We will evaluate the management of the communication process by museums and how they adapt and capitalize from the changes in paradigm. Additionally, we will develop methodologies and techniques to elaborate Communication Plans.

**Key-words:** Museum, Communication, Marketing, Heritage, *Web 2.0*, Participation, Collaboration, Planning, Strategy, Social Media



## **Lista de Siglas e Acrónimos**

AAM – American Association of Museums / American Alliance of Museums

ACAPO – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal

ADISCREP – Associação para o Desenvolvimento de Penafiel

AERCO-PSM – Asociación Española de Responsables de Comunidad y Professionals Social Media

ALOKMI – Abridged List of Key Museum Indicators

AMA – American Marketing Association

AMOL – Australian Museums Online Project

ANACED – Associação Nacional de Arte e Criatividade de e para Pessoas com Deficiência

APOM – Associação Portuguesa de Museologia

ARPA – Advanced Research Project Agency

BDMuseus – Base de Dados de Museus

CAN – Collections Australian Network

CCDRN – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte

CEATE – Confederação Espanhola de Aulas de Terceira Idade

CERN – European Organization for Nuclear Research

CGM – Consumer Generated Media

CHIN – Canadian Heritage Information Network

CIDOC – ICOM's International Committee for Documentation

CPIM – Confederação de Pesquisa e Inovação Museal

CRM – Customer Relationship Management

DAC – Documentación Asistida de Colecciones

DBC – Departamento de Bens Culturais

DEPMUS – Departamento de Processos Museais

DCQM – Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus do Instituto dos Museus e Conservação

DGPC – Direção Geral do Património Cultural

DIGICULT – Digital Culture & Digital Libraries Research

DMCC – Departamento de Museus, Conservação e Credenciação

EGMUS – European Group on Museum Statistics

EMYA – European Museum Forum

EUNAMUS – European National Museums

GAM – Grupo para a Acessibilidade nos Museus

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus

ICOM – International Council of Museums

ICHIM – International Cultural Heritage Informatics Meetings

IGESPAR – Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico

IMC – Instituto dos Museus e da Conservação

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPM – Instituto Português de Museus

MCN – Museum Computer Network

MDA – Museum Documentation Association

MET – Metropolitan Museum of Art

MINOM – Movimento Internacional para uma Nova Museologia

MoMA – Museum of Modern Art

MOST - Mission, Objectives, Strategy, Tactics

NIP – National Inventory Programme

OAC – Observatório das Atividades Culturais

PAQM – Programa de Apoio à Qualificação dos Museus da Rede Portuguesa de Museus

PDA – Personal Digital Assistant / Assistente Pessoal Digital

PEST - Político, Económico, Social e Tecnológico (Contexto)

POC – Programa Operacional da Cultura

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central

PROMUSEUS – Programa de Apoio a Museus da Rede Portuguesa de Museus

PUUG – Portuguese Unix Users Group

QCA – Quadro Comunitário de Apoio

RPM – Rede Portuguesa de Museus

RSS – Really Simple Syndication

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (análise)

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

WTO – World Tourism Organization

WWW – World Wide Web

## Índice de Quadros e Tabelas

Quadro nº1. Análise do desempenho dos museus portugueses com maior nº de gostos no Facebook (Setembro 2013).....	210
Quadro nº2. Visitantes do Museu Municipal de Penafiel (Abril-Setembro 2012).....	251
Quadro nº3. Nacionalidade dos visitantes estrangeiros do Museu Municipal de Penafiel (Abril – Setembro 2012).....	252
Quadro nº4. Nº de visitantes do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, integrados em grupos escolares (2008-011).....	263
Quadro nº5. Nº de visitantes do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, integrados em grupos escolares, por nível de ensino (Abril – Setembro 2012).....	264
Quadro nº6. Grupos escolares visitantes do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Abril-Setembro 2012).....	265
Quadro nº7. Participantes nas visitas guiadas realizadas no Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Abril – Setembro 2012).....	268
Quadro nº8. Nº de visitantes estrangeiros do Museu Nacional Soares dos Reis (2008-2012).....	275
Quadro nº9. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, integrados em grupos escolares (2008-2012).....	276
Quadro nº10. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, integrados em grupos, por proveniência (Abril – Setembro 2012).....	277
Quadro nº11. Nº de visitantes do Museu do Douro (2008-2012).....	284
Quadro nº12. Nº de visitantes estrangeiros do Museu do Douro (2009-Novembro 2012).....	285
Quadro nº13. Nº de grupos escolares que visitaram o Museu do Douro, por proveniência (Abril-Setembro 2012).....	287
Quadro nº14. Nº de edições promovidas pelo Museu do Douro (Abril-Setembro 2012).....	291
Quadro nº15. Nº de visitantes do <i>site</i> do Museu do Douro, por mês (Abril-Setembro 2012).....	292
Quadro nº16. Páginas do <i>site</i> do Museu do Douro com maior nº de acessos (Abril-Setembro 2012).....	293

Quadro nº17. Nº de visitantes do Museu da Ciência (2007-2011).....	297
Quadro nº18 Nº de visitantes do Museu da Ciência, por tipologia (2008-2011).....	298
Quadro nº19. Nº de visitantes do Museu da Ciência integrados em grupos escolares (Abril-Setembro 2012).....	299
Quadro nº20. Nº de visitantes do Museu da Ciência, integrados em grupos escolares, por proveniência (Abril-Setembro 2012).....	300
Quadro nº21. Nº de grupos escolares que visitaram o Museu da Ciência, por nível de ensino (Abril-Setembro 2012).....	303
Quadro nº22. Nº de visitantes do <i>site</i> do Museu da Ciência (Abril-Setembro 2012).....	306
Quadro nº23. Inquérito: nacionalidade dos inquiridos.....	308
Quadro nº24. Inquérito: distrito de residência dos inquiridos.....	309
Quadro nº25. Inquérito: atividade profissional dos inquiridos.....	310
Quadro nº26. Inquérito: frequência da visita a museus dos inquiridos.....	311
Quadro nº27. Inquérito: visitas realizadas pelos inquiridos pela 1ª vez.....	311
Quadro nº28. Inquérito: nº de vezes em que o inquirido visitou o Museu.....	312
Quadro nº29. Inquérito: tipo de visita realizada pelo inquirido, em função da companhia.....	312
Quadro nº30. Inquérito: tipo de visita realizada pelo inquirido, em função do contexto.....	313
Quadro nº31. Inquérito: tipo de atividade realizada pelo inquirido no contexto da visita ao Museu.....	313
Quadro nº32. Inquérito: notoriedade do Museu, em função dos indicadores previamente definidos.....	314
Quadro nº33. Inquérito: fonte de informação dos inquiridos relativamente ao Museu.....	315
Quadro nº34. Inquérito: fatores que influenciam a decisão da visita por parte do inquirido.....	317
Quadro nº35. Inquérito: duração da visita realizada pelos inquiridos.....	318
Quadro nº36. Inquérito: fatores que influenciam a decisão da repetição da visita por parte do inquirido.....	320
Quadro nº37. Inquérito: avaliação do Museu segundo os(as) inquiridos(as) (1).....	321

Quadro nº38. Inquérito: avaliação do Museu segundo os(as) inquiridos(as) (2).....	322
Quadro nº39. Inquérito: avaliação do Museu segundo os(as) inquiridos(as) (3).....	323
Quadro nº40. Inquérito: avaliação do Museu segundo os(as) inquiridos(as) (4).....	324

## Índice

Agradecimentos .....	3
Resumo.....	5
Abstract .....	6
Lista de Siglas e Acrónimos .....	7
Índice de Quadros e Tabelas.....	10
Introdução.....	22
Capítulo I. Os Museus na Sociedade da Informação .....	34
1.1 Museus e Sociedade: uma realidade em evolução .....	34
1.1.1 O conceito de Museu: do objeto à Comunidade .....	34
1.1.2 Os Museus participativos .....	38
1.2 Museus e tecnologias da informação .....	41
1.2.1 A origem da Internet.....	41
1.2.2 Iniciativas de relevo.....	42
1.3 Os museus e a <i>Web 2.0</i> .....	47
1.3.1 A <i>Web 2.0</i> : o “novo conhecimento” .....	52
1.3.2 Os novos atores da <i>Web 2.0</i> : a “Geração E” e os “Community Managers” .....	59
Capítulo II. Marketing e Museus .....	62
2.1 O conceito de marketing e a sua aplicação aos museus .....	62
2.2 Os estudos de públicos/pesquisas de mercado: uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de um projeto de marketing em museus.....	67
2.2.1 Antecedentes e referências .....	68
2.2.2 Conceitos e tipologias.....	79
2.2.3 A experiência de consumo nos museus .....	83
2.3 A importância da marca.....	87
2.4 O Planeamento Estratégico de Marketing .....	92
2.4.1 Os instrumentos de marketing .....	100
2.4.1.1 A Publicidade .....	101

2.4.1.2 As Relações Públicas.....	104
2.4.1.3 O Merchandising .....	106
2.4.1.4 O Marketing Direto ou Marketing Relacional .....	108
2.4.1.5 O Marketing Eletrónico .....	109
2.4.1.6 A Promoção de vendas .....	110
2.5 Os museus e a estratégia internacional de comunicação e marketing.....	111
2.5.1 O desafio da internacionalização: uma oportunidade .....	111
Capítulo III. Os museus e as estratégias de comunicação .....	116
3.1 A Comunicação: um conceito em desenvolvimento no contexto museológico.....	116
3.2 Os museus enquanto sistema de comunicação e informação.....	117
3.3 Museus: contentor e conteúdo na criação da marca .....	119
3.4 Os departamentos de comunicação nos museus: uma realidade em construção .....	123
3.5 Tipologias de comunicação nos museus.....	126
3.5.1 A Comunicação Interna .....	126
3.5.2 A Comunicação Externa.....	128
3.5.2.1 A Comunicação Institucional ou Corporativa .....	129
3.5.2.2 A Comunicação Programática e de Serviços .....	131
3.6 Os instrumentos de comunicação .....	132
3.6.1 A exposição .....	132
3.6.2 As Atividades: a função educativa do Museu.....	136
3.6.3 As Edições.....	140
3.6.4 A loja .....	140
3.6.5 As Ferramentas Digitais .....	143
3.6.5.1 O Site.....	144
3.6.5.2 O Blogue.....	153
3.6.5.3 As Redes Sociais .....	155
3.6.5.4 Ferramentas de partilhas de recursos .....	162
3.6.5.5 As Wikis.....	165
3.6.5.6 O Crowdsourcing/crowdfunding .....	167



3.6.5.7 Bookmarking e coleções digitais .....	169
3.6.5.8 Plataformas de publicação digital .....	173
3.6.5.9 Realidade Virtual e Realidade Aumentada .....	174
3.6.5.10 As Licenças Creative Commons.....	176
3.6.5.11 Os desafios tecnológicos .....	178
Capítulo IV. A realidade Comunicacional dos museus portugueses. Benchmarking internacional .....	183
4.1 O caso português: contributos para uma estratégia de comunicação .....	183
4.1.1 A legislação .....	183
4.1.2 Os Programas de Financiamento: contributos para ações de Comunicação .....	189
4.1.2.1 Programas de Apoio da Rede Portuguesa de Museus.....	190
4.1.2.2 O Programa Operacional da Cultura.....	195
4.2.O panorama museológico atual .....	197
4.2.1 Uma referência no contexto nacional: a Fundação Calouste Gulbenkian.....	201
4.2.2 A presença <i>online</i> dos museus portugueses.....	203
4.3 Benchmarking: referências internacionais.....	210
4.3.1 O Ministério de Educación, Cultura e Deporte de Espanha: organização e competências no domínio dos Museus .....	210
4.3.2 Difusão e Comunicação dos Museus Estatais: objetivos e estratégias .....	213
4.3.3 Comunicação e Museus: diferentes públicos, estratégias distintas.....	215
4.3.4 A presença <i>online</i> dos museus espanhóis .....	221
4.3.4.1 Prado e Thyssen-Bornemizsa: a análise de duas realidades .....	227
4.3.5 Referências anglo-saxónicas: a Tate Gallery e o Brooklyn Museum .....	237
Capítulo V. Estudos de caso .....	248
5.1 Museu Municipal de Penafiel .....	249
5.1.1 O Museu e os seus públicos.....	249
5.1.2 Instrumentos de divulgação .....	254
5.2 Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa .....	259
5.2.1 O Museu e os seus públicos.....	260
5.2.2 Instrumentos de divulgação .....	265

5.3 Museu Nacional Soares dos Reis.....	272
5.3.1 O museu e os seus públicos .....	273
5.3.2 Instrumentos de divulgação .....	277
5.4 Museu do Douro .....	281
5.4.1 O Museu e os seus públicos.....	282
5.4.2 Instrumentos de divulgação .....	287
5.5 Museu da Ciência .....	294
5.5.1 O Museu e os seus públicos.....	296
5.5.2 Instrumentos de divulgação .....	300
5.6 Os Museus e a perceção dos públicos.....	306
5.7 Conclusão da análise .....	325
Capítulo VI. Plano de comunicação: uma proposta.....	329
6.1 Plano de Comunicação: conceito.....	329
6.2 Estrutura .....	329
6.2.1 Avaliação e diagnóstico da organização.....	329
6.2.2 Missão e objetivos .....	331
6.2.3Estratégia de comunicação .....	334
6.2.4 Os públicos-alvo: segmentação de públicos .....	335
6.2.4.1 Grupos Escolares .....	335
6.2.4.2 Público Sénior .....	336
6.2.4.3 Público com necessidades especiais .....	338
6.2.4.4 Famílias .....	341
6.2.4.5 Voluntários .....	341
6.2.4.6 Turismo: agentes, promotores e turistas .....	342
6.2.4.7 Mecenato e Patrocínio .....	344
6.2.4.8 Público de nicho .....	346
6.2.4.9 Imprensa .....	346
6.2.4.10 Público Interno .....	348
6.3 Ações de Comunicação .....	349

6.4 Estratégia de meios: o “mix de comunicação” .....	349
6.4.1 Instrumentos de comunicação .....	350
6.4.1.1 Instrumentos de comunicação interna .....	350
6.4.1.2 Instrumentos de comunicação externa.....	351
6.4.1.2.1 As exposições .....	351
6.4.1.2.2 As atividades .....	352
6.4.1.2.3 As edições.....	352
6.4.1.2.4 O merchandising.....	353
6.4.1.2.5 A publicidade.....	354
6.4.1.2.6 As Relações Públicas.....	354
6.4.1.2.7 A Promoção de Vendas .....	355
6.2.4.1.8 A sinalética .....	356
6.4.1.2.9 As ferramentas digitais .....	356
6.4.1.2.10 Boas práticas da comunicação online .....	363
6.6 Orçamento .....	366
6.7 Calendarização .....	366
6.8 Avaliação e monitorização .....	366
Capítulo VII. Conclusão.....	369
Capítulo VIII. Bibliografia .....	377
Capítulo IX. Apêndices .....	434
Apêndice nº1. Inquérito realizado nos museus participantes nesta investigação.....	434
Apêndice nº2. Guião da entrevista semiestruturada realizada aos diretores/responsáveis pela comunicação dos museus participantes nesta investigação.....	436
Apêndice nº3. Tabela de recolha de dados: Exposições .....	438
Apêndice nº 4. Tabela de recolha de dados: Atividades.....	438
Apêndice nº 5. Tabela de recolha de dados: Edições.....	439

Apêndice nº 6. Tabela de recolha de dados: Site .....	440
Apêndice nº7. Tabela de recolha de dados: Escolas .....	440
Capítulo X. Anexos .....	441
Anexo nº 1. Nº de visitantes Museus IMC nas cidades do Euro 2004 (2003-05).....	441
Anexo nº 2. Evolução do nº de visitantes estrangeiros nas cidades do Euro 2004 (2003-04) .....	442
Anexo nº 3. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus do IMC   Guimarães 2004 .....	442
Anexo nº 4. Nº de visitantes nacionais e estrangeiros dos museus IMC nas cidades do Euro 2004 (Junho/Julho 2003-04).....	443
Anexo nº 5. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus IMC   Lisboa 2004 .....	443
Anexo nº 6. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus do IMC   Porto 2004 .....	444
Anexo nº 7. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus do IMC   Braga 2004.....	444
Anexo nº 8. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus do IMC   Aveiro 2004 .....	445
Anexo nº 9. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus IMC   Coimbra 2004 .....	445
Anexo nº10. Organigrama da Fundação de Serralves .....	446
Anexo nº11. Organigrama da Fundação Calouste Gulbenkian.....	447
Anexo nº12. Organigrama do Museu Nacional Machado de Castro .....	448
Anexo nº13. Organigrama do Museu Nacional dos Coches .....	449
Anexo nº 14. Interesses dos utilizadores dos <i>sites</i> dos museus, segundo o estudo elaborado por Thomas e Carey (2005).....	450
Anexo nº 15. Resultados do estudo “Comunicación 2.0 entre museos y periodistas” realizado em 2012 e coordenado por Clara Merín.....	450
Anexo nº16. Projetos apresentados à Rede Portuguesa de Museus, no âmbito de ações de Divulgação. ....	455
Anexo nº17. Projetos apresentados à Rede Portuguesa de Museus (2001-2010). ....	456
Anexo nº 18. Projetos aprovados pelo Programa Operacional da Cultura (2000-2006).....	456
Anexo nº 19. Indicadores de resultados do Programa Operacional da Cultura. ....	457
Anexo nº 20. Nº de visitantes registados nos museus portugueses, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2000-2011).....	458
Anexo nº21. Nº de visitantes registados nos museus portugueses, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), distribuídos por região (2000-2011).....	458
Anexo nº 22. Museus da Rede Portuguesa de Museus com página <i>online</i> (2014). ....	459

Anexo nº 23. Museus da Rede Portuguesa de Museus com presença no Facebook (2014) .....	459
Anexo nº24. Plano Anual de Publicidade e Comunicação Institucional 2012 (Espanha) a) .....	460
Anexo nº25. Plano Anual de Publicidade e Comunicação Institucional 2012 (Espanha) b) .....	460
Anexo nº 26. Campanhas realizadas pelo Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Espanha, 2012). ....	461
Anexo nº27. Ferramentas de comunicação utilizadas nas campanhas promovidas pelo Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Espanha, 2012). ....	461
Anexo nº28. Informação online disponibilizada pelos museus espanhóis (2012). ....	462
Anexo nº29. Nº de visitantes do Museo del Prado: grupos com maior relevância (2011).....	462
Anexo nº 30. Ações desenvolvidas pelo Museo del Prado no âmbito da sua relação com os Meios de Comunicação Social (2002-2011) .....	463
Anexo nº 31. Edições do Museo del Prado (2011). ....	463
Anexo nº 32. Distribuição mensal dos visitantes do Museo del Prado (2011). ....	464
Anexo nº 33. Distribuição diária dos visitantes do Museo del Prado (2011) .....	464
Anexo nº 34. Distribuição dos visitantes do Museo del Prado por exposição temporária (2011). ....	465
Anexo nº 35. Evolução do nº de visitantes do Museu Municipal de Penafiel (2009-2013).....	465
Anexo nº 36. Visitantes do Museu Municipal de Penafiel, por distrito (Abril-Setembro 2012) .....	466
Anexo nº 37. Visitantes estrangeiros do Museu Municipal de Penafiel (Abril-Setembro 2012).....	467
Anexo nº 38. Grupos escolares que visitaram o Museu Municipal de Penafiel, por nível de ensino e proveniência (Abril-Setembro 2012).....	467
Anexo nº 39. Distribuição das escolas do distrito do Porto, por níveis de ensino (2012).....	468
Anexo nº40. Atividades promovidas pelo Museu Municipal de Penafiel, por tipologia de público (2012) ...	468
Anexo nº41. Nº de visualizações do <i>site</i> do Museu Municipal de Penafiel, por página (Abril-Setembro 2012)	469
Anexo nº 42. Nº de visualizações do <i>site</i> do Museu Municipal de Penafiel, por página (Abril-Setembro 2012).	469
Anexo nº43. Perfil dos utilizadores da página do Facebook do Museu Municipal de Penafiel.....	471
Anexo nº44. Nº de visitantes e utilizadores do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Janeiro 2008 – Setembro 2012) .....	471
Anexo nº45. Nº de visitantes do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por mês (Janeiro 2008 – Setembro 2012) .....	472
Anexo nº46. Nº de visitantes estrangeiros do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por mês (Janeiro 2008 – Setembro 2012). ....	472

Anexo nº 47. Grupos escolares que visitaram o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por nível de ensino e proveniência (Abril-Setembro 2012).....	473
Anexo nº 48. Distribuição das escolas do distrito de Braga, por níveis de ensino (2012). ....	473
Anexo nº 49. Exposições patentes no Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Abril-Setembro 2012). ..	474
Anexo nº50. Atividades promovidas pelo Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por tipologia de público (Abril – Setembro 2012).....	475
Anexo nº 51. Atividades promovidas pelo Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, com registo de participantes, por nível de ensino (Abril-Setembro 2012).....	476
Anexo nº52. Visualizações do <i>site</i> do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por página (Abril – Agosto 2012).....	476
Anexo nº 53. Nº de visualizações do site do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por página (Abril-Setembro 2012). ....	477
Anexo nº54. Visitantes e utilizadores/livres do Museu Nacional Soares dos Reis (2008-2012).....	478
Anexo nº55. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, por mês (2008-2012).....	478
Anexo nº56. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, por mês (2008-2012).....	479
Anexo nº 57. Nº de visitantes estrangeiros do Museu Nacional Soares dos Reis (2008-2012). ....	479
Anexo nº58. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, integrados em grupos escolares, por mês (2008-2012).....	479
Anexo nº59. Nº visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, integrados em grupos escolares, por nível de ensino (Abril-Setembro 2012).....	480
Anexo nº 60. Exposições patentes no Museu Nacional Soares dos Reis (Abril-Setembro 2012). ....	480
Anexo nº 61. Parcerias estabelecidas pelo Museu Nacional Soares dos Reis (2012). ....	481
Anexo nº 62. Nº de visitantes do Museu do Douro, por mês (2009-2011).....	482
Anexo nº 63. Nº de visitantes do Museu do Douro, por tipologia de bilhete (2009-2011).....	483
Anexo nº 64. Nacionalidade dos visitantes estrangeiros do Museu do Douro (2009-2011).....	483
Anexo nº65. Nº de visitantes do Museu do Douro por tipologia de bilhete (Abril-Setembro 2012).....	484
Anexo nº 66. Exposições no Museu do Douro noticiadas na comunicação social (Abril-Setembro 2012)....	484
Anexo nº67. Nº de grupos escolares que visitaram o Museu do Douro, por nível de ensino (Abril-Setembro 2012).....	486
Anexo nº 68. Distribuição das escolas do distrito de Vila Real, por nível de ensino (2012). ....	486
Anexo nº 69. Exposições itinerantes promovidas pelo Museu do Douro (2012). ....	487

Anexo nº70. Nº de Visitantes do Museu da Ciência, por mês (2007-2011) .....	488
Anexo nº71. Nº de visitantes estrangeiros do Museu da Ciência, por nacionalidade (2008-2011) .....	489
Anexo nº 72. Distribuição das escolas do distrito de Coimbra, por níveis de ensino (2012) .....	489
Anexo nº 73. Atividades promovidas pelo Museu da Ciência (Abril-Setembro 2012). .....	490
Anexo nº 74. Indicadores de avaliação e monitorização dos instrumentos de comunicação identificados ....	490

## Introdução

Um trabalho de investigação é, inevitavelmente, um compromisso com múltiplas vertentes, desde logo pela dedicação que lhe está inerente. Um desafio complexo, sujeito a condicionalismos vários, desde o momento da identificação da problemática que pretendemos abordar, até ao momento em que, concluído o processo de investigação, apresentamos as primeiras conclusões e lançamos hipóteses de abordagem futuras.

No que a mim diz respeito, a identificação do meu objeto de estudo resulta de um percurso académico e profissional na área da Cultura e do Património que, mesmo circunscrito a este domínio, se traduz numa multiplicidade de experiências e abordagens que ultrapassam em muito, a minha formação de base.

Licenciada em História, variante Arte, a Pós-Graduação em Museologia coincidiu com o início da minha atividade profissional num museu, onde estive durante seis anos. Durante esse período, exerci uma multiplicidade de funções, inevitável no contexto de uma equipa muito reduzida. Desde a montagem de exposições, passando pela edição de publicações, conceção, desenvolvimento e implementação de projetos, organização de eventos, gestão do *site*, gestão da coleção museológica, o trabalho desenvolvido implicou, em diversas ocasiões, o envolvimento de profissionais com perfis muito diversificados como designers e engenheiros informáticos, apenas para citar alguns exemplos.

A importância da gestão das coleções no contexto museológico, assim como o meu interesse relativamente às questões relacionadas com a gestão da informação determinou a minha opção no que ao Mestrado diz respeito. Efetivamente, a Gestão Integrada das Coleções Museológicas foi o objeto da minha dissertação, o que me permitiu trabalhar com profissionais de outras áreas e, em última análise, adquirir competências num domínio muito específico.

Da gestão das coleções e do inventário museológico até às questões relacionadas com a comunicação foi um passo muito curto e, no nosso entender, inevitável. O inventário do Património Cultural é uma condição essencial ao seu conhecimento, estudo, proteção, valorização e divulgação junto dos públicos. Identificamos, assim, o ponto de partida para



a investigação a desenvolver no contexto do doutoramento que, no seu decurso, não se cingiu, em absoluto, aos acervos museológicos. A comunicação dos museus nas suas múltiplas vertentes constitui, assim, o objeto do nosso estudo, não só na perspetiva da análise do estado da arte, mas também enquanto uma reflexão multidisciplinar. Devo acrescentar, ainda, que a importância da interdisciplinaridade, por mim reconhecida desde muito cedo, foi sublinhada no decurso desta investigação, razão pela qual entendi ser essencial prosseguir a minha formação na Porto Business School, nomeadamente na Pós-Graduação em Marketing Management (em curso). O trabalho de investigação que agora apresento constitui a materialização, não só dos últimos quatro anos, mas de todo um percurso profissional que tenho vindo a desenvolver e, na prática, se traduz na conjugação de quatro disciplinas essenciais: os museus, enquanto uma das mais importantes organizações culturais; o Marketing, enquanto uma técnica ao nível da gestão; a Comunicação, enquanto processo de relacionamento com os públicos; as Tecnologias da Informação, enquanto um manancial de instrumentos de uso inquestionável.

É, portanto, neste contexto, que se posiciona esta investigação e, simultaneamente, foram tomadas algumas opções no que diz respeito à abordagem do tema. Efetivamente, não constitui nosso objetivo abordar este tema do ponto de vista da história dos museus ou das suas coleções, mas sim aprofundar o processo Comunicacional nas instituições museológicas, nas suas múltiplas vertentes.

Os instrumentos de comunicação utilizados pelos museus são muito diversificados. As exposições, as atividades educativas, as edições e a loja fazem parte desta dinâmica desde sempre. Ora, nas últimas décadas, os museus, e a sociedade em geral, foram confrontados com uma nova realidade com características sem precedentes: a Tecnologia da Informação e da Comunicação. A forma como nos relacionamos com o mundo e, em última análise, com os outros, alterou-se radicalmente, potenciada pelas ferramentas disponibilizadas pela tecnologia, nomeadamente no contexto da *Web 2.0*. É, indubitavelmente, uma mudança de carácter tecnológico, mas também uma alteração de paradigma que envolve novas formas de produção, partilha e difusão da informação e do conhecimento, para além da emergência de uma cultura mais participativa. Os museus têm, necessariamente, de se enquadrar nesta nova realidade, tão exigente quanto desafiadora, até pelo grau de

imprevisibilidade que lhe está associado e, também, pelo ritmo de informação e mudança que a caracteriza.

Propomo-nos, assim, a fazer uma reflexão sobre a comunicação nas instituições museológicas numa lógica interdisciplinar, envolvendo diferentes disciplinas: a Comunicação, o Marketing e as Tecnologias da Informação, no contexto específico do que é a missão e objetivos dos museus.

Nesta perspetiva, consideramos essencial a análise deste fenómeno em torno de cinco questões essenciais: **O que se comunica? Quando se comunica? Como se comunica? Com que finalidade se comunica? Para quem se comunica?**

## **Objetivos**

Esta dissertação é, na sua essência, um caminho que, em rigor, constitui uma premissa basilar contemplando a definição de objetivos, conceitos, metodologias e procedimentos, num exercício que se assume como um contributo para um processo em constante mutação e desenvolvimento. Para tal, definimos como nossos objetivos, aplicados aos museus que colaboraram nesta investigação.

- Conhecer a globalidade das atividades desenvolvidas pelas Instituições Museológicas e os seus objetivos, no contexto da sua programação, para os seus diferentes públicos;
- Analisar a informação produzida e difundida pelas Instituições Museológicas;
- Identificar as estratégias, ações e recursos utilizados nas Instituições Museológicas, no domínio da Comunicação;
- Analisar o papel desempenhado pelas Novas Tecnologias na promoção e comunicação das Instituições Museológicas;

- Analisar o papel desempenhado pela utilização de Técnicas de Marketing e Publicidade na comunicação das Instituições Museológicas;
- o perfil das audiências das Instituições Museológicas: características, necessidades e motivações;
- Desenvolver um Plano Estratégico de Comunicação a aplicar em Instituições Museológicas

## **Metodologia**

A investigação desenvolvida no âmbito desta dissertação foi estruturada em 6 eixos fundamentais, com objetivos e estratégias específicas:

### **I. Eixo de Investigação:** Atividade dos Museus.

**Objetivo:** Conhecer, sistematizar e analisar a diversidade de atividades desenvolvidas pelos museus direcionadas para os públicos.

**Estratégia:** Elaboração de uma matriz de análise com base na tipologia de atividade, objetivos, recursos, públicos, etc., para efeitos de recolha de dados

### **II. Eixo de Investigação:** Informação produzida.

**Objetivo:** Conhecer, sistematizar e analisar a informação dos museus, impressa e digital, produzida para divulgar as suas atividades.

**Estratégias:** Análise da informação produzida com base em indicadores previamente definidos.

### **III. Eixo de Investigação:** Estratégias e Práticas.

**Objetivo:** Analisar as estratégias e práticas de comunicação nos museus identificados.

**Estratégias:** Elaboração de uma matriz de análise que nos permita analisar o processo de comunicação desenvolvido pelos museus selecionados.

### **IV. Eixo de Investigação:** Tecnologias da Informação.

**Objetivo:** Analisar a utilização dos suportes eletrónicos (sites, redes sociais, email, RSS, republicação) nos processos de Comunicação dos museus.

**Estratégias:** Elaboração de uma matriz de análise que nos permita analisar o processo de comunicação dos museus selecionados, com base na utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação.

### **V. Eixo de Investigação:** Públicos.

**Objetivo:** Conhecer os impactos dos diversos processos e meios de comunicação na mobilização dos públicos.

**Estratégias:** Elaboração e implementação de um inquérito aos visitantes dos museus selecionados.

### **VI. Eixo de Investigação:** Plano de Comunicação

**Objetivo:** Com base na experiência recolhida e nos resultados da investigação, foi desenvolvido um plano de comunicação padrão.

**Estratégias:** Elaboração de um Plano de Comunicação padrão adaptado à realidade das diversas ações que os museus desenvolvem.

O desenvolvimento desta investigação teve por base uma dupla abordagem: por um lado, uma componente teórica, sustentada na análise de fontes e referências bibliográficas; por outro lado, a análise de realidades concretas, identificadas segundo critérios previamente definidos. No que concerne à análise de fontes e referências teóricas, foi efetuada uma revisão da bibliografia existente sobre a temática, tendo sido possível verificar a existência de uma vasta documentação ao nível dos artigos, associada a eventos científicos e a publicações de carácter periódico, reflexo de uma realidade em permanente atualização. Há, naturalmente, autores e publicações de referência, assumidamente estruturantes e basilares no contexto desta dissertação, mas consideramos igualmente pertinente a reflexão que nos foi proporcionada pela análise de inúmeros artigos que remetem para exemplos de carácter prático, muitos dos quais verdadeiros exemplos de benchmarking.

Numa outra abordagem, foi dada particular importância à informação existente nos museus envolvidos nesta investigação, alguma de carácter administrativo, outra decorrente de um exercício de avaliação de desempenho das instituições que, embora em muitos casos incipiente, constitui uma fonte de informação muito relevante.

A nossa investigação incidiu, ainda, na análise de diplomas legislativos, normas e regulamentos, bem como informação estatística, de carácter generalista e específico, relatórios de avaliação e de atividades, notícias de imprensa e *sites* especializados.

Consideramos, desde o início, que esta investigação não poderia apenas sustentar-se numa abordagem de carácter teórico, alicerçada na leitura e análise de uma extensa bibliografia, atual e pertinente, que, em última instância, nos permitiria apresentar uma proposta relativamente à temática que nos propusemos abordar. Efetivamente, entendemos que esta investigação assume particular relevância e significado a partir do momento em que integramos, na sua génese, um exercício de carácter prático, que nos permite conhecer a realidade em detalhe, na sua diversidade. Nessa perspetiva, selecionamos 5 instituições museológicas, com características distintas, as quais foram objeto de um acompanhamento detalhado ao longo de 6 meses.

Os museus identificados para serem objeto de análise no decurso desta investigação são, no nosso entender, representativos da diversidade museológica nacional, tanto no que diz

respeito às entidades que os tutelam, como no que concerne à sua tipologia, coleções, recursos e localização. Assim, o presente estudo contou com a colaboração das seguintes instituições:

- Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, Braga, tutelado pela Direção Regional de Cultura do Norte<sup>1</sup>;
- Museu Nacional Soares dos Reis, Porto, tutelado pela Direção Geral do Património Cultural<sup>2</sup>;
- Museu Municipal de Penafiel, Penafiel, tutelado pela Câmara Municipal de Penafiel;
- Fundação Museu da Ciência da Universidade de Coimbra, Coimbra, da responsabilidade da Fundação Museu da Ciência<sup>3</sup>;
- Museu do Douro, Peso da Régua, da responsabilidade da Fundação Museu do Douro<sup>4</sup>.

A nossa análise incidiu durante um período de 6 meses, entre Abril e Setembro de 2012, altura em que se verifica um maior número de visitantes, nomeadamente ao nível dos grupos escolares e dos turistas. Por outro lado, este período corresponde, simultaneamente, a uma oferta programática mais diversificada por parte das instituições museológicas, a que não são, naturalmente, alheias as comemorações do Dia Internacional dos Museus e as férias escolares, por altura da Páscoa e do Verão. Tendo em conta esta realidade, consideramos que o período selecionado nos permite conhecer, de modo pormenorizado, o funcionamento e desempenho de cada uma das instituições envolvidas.

Após conhecermos, em detalhe, a missão e objetivos da instituição, a sua orgânica e funcionamento, assim como os recursos disponíveis, efetuamos o levantamento exaustivo

---

<sup>1</sup> No momento em que demos início a esta investigação, o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa era tutelado pelo Instituto dos Museus e da Conservação, uma situação que foi alterada através do Decreto-Lei n.º 114/2012 de 25 de Maio, a partir do qual esta instituição passou para a dependência da Direção Regional de Cultura do Norte (cit. Decreto-Lei n.º 114/2012 de 25 de Maio, Diário da República n.º 102, I Série, 25 de Maio de 2012 [http://www.igespar.pt/media/uploads/instrumentosdegestao/enquadramento\\_legal\\_dgpc\\_e\\_drcs/DL114\\_2012\\_DRCs.pdf](http://www.igespar.pt/media/uploads/instrumentosdegestao/enquadramento_legal_dgpc_e_drcs/DL114_2012_DRCs.pdf) )

<sup>2</sup> No momento em que demos início a esta investigação, o Museu Nacional de Soares dos Reis era tutelado pelo Instituto dos Museus e da Conservação, uma situação que foi alterada através do Decreto-Lei n.º 115/2012 de 25 de Maio, a partir do qual esta instituição passou para a dependência da Direção Geral do Património Cultural (cit. Decreto-Lei n.º 115/2012 de 25 de Maio, Diário da República n.º 102, I Série, 25 de Maio de 2012 <https://dre.pt/pdf1sdip/2012/05/10200/0277202777.pdf> )

<sup>3</sup> A Fundação Museu da Ciência foi criada pelo anúncio n.º 3289/2008, 9 de Maio de 2008 (cit. Diário da República, n.º 90, 2ª Série, 9 de Maio de 2008 <http://www.dre.pt/pdfgratiss/2008/05/2S090A0000S00.pdf> )

<sup>4</sup> A Fundação Museu do Douro foi criada pelo Decreto-Lei n.º 70/2006 (cit. Decreto-Lei n.º 70/2006 de 23 de Março, Diário da República n.º 59, Série I-A, 23 de Março de 2006 <http://www.dre.pt/pdf1s/2006/03/059A00/21712177.pdf> )

de todas as atividades promovidas durante o período em análise, bem como o número e tipologia dos participantes envolvidos, através da utilização de grelhas de observação para a recolha de dados. No que concerne às exposições, a análise incidiu, não na ótica do seu conteúdo, mas enquanto estratégia de comunicação utilizada no sentido de atrair e fidelizar os públicos. Assim, e tendo em conta o período em análise (entre Abril e Setembro de 2012), identificamos a tipologia de exposições ocorridas, as entidades promotoras, os instrumentos utilizados na sua divulgação e as atividades desenvolvidas no seu contexto. Relativamente às edições, identificamos o número de edições realizadas, tipologias, formatos e públicos-alvo, no sentido de aferirmos o real investimento neste instrumento de comunicação por parte das instituições analisadas. No que diz respeito ao espaço “loja”, procuramos identificar o tipo de artigos disponibilizados, os públicos-alvo e o significado desta estrutura na dinâmica do Museu. Dedicamos, ainda, particular atenção à análise da presença *online* de cada uma das instituições museológicas envolvidas, nomeadamente ao nível do *site* e das redes sociais, numa dupla perspetiva. Por um lado, a utilização que a instituição faz destas ferramentas, nomeadamente ao nível das suas funcionalidades e publicação de conteúdos; por outro lado, a interação por parte do utilizador.

Durante o período em análise, foi ainda realizado um inquérito<sup>5</sup> por questionário junto dos visitantes do Museu, distribuído a todos os indivíduos, maiores de 18 anos, integrados em grupos ou em visita individual, com o objetivo, não só de traçar o perfil do visitante, mas também de aferir as suas motivações e expectativas, bem como a sua perceção relativamente ao espaço que o acolhe. O inquérito foi autoadministrado (preenchido pelo visitante), disponibilizado no Museu e *online*. No que concerne ao preenchimento do inquérito no Museu, este foi entregue ao visitante no momento da aquisição do bilhete, sendo-lhe explicado, de forma sucinta, os objetivos e relevância de participação, bem como algumas indicações quanto ao seu preenchimento. O inquérito *online* foi disponibilizado após a visita ao Museu, mediante um contacto estabelecido através da plataforma Pporto.pt e dos vários instrumentos de comunicação que lhe estão associados. No que concerne ao formato das questões selecionadas, foram utilizadas questões fechadas, estruturadas, nos seguintes tipologias: questões dicotómicas; questões de escolha múltipla; questões com escala comparativa. Importa sublinhar a natureza exploratória desta abordagem, na medida

---

<sup>5</sup> Os inquéritos foram disponibilizados em português e em inglês.

em que nos permite realizar uma aproximação do universo em análise, pouco ou deficientemente estudados, com base numa pequena amostra, identificando o problema, formulando algumas hipóteses e identificando algumas estratégias de atuação que nos possibilitem avançar para uma análise futura mais elaborada e rigorosa e, essencialmente, de carácter constante. Efetivamente, consideramos que a eficácia dos instrumentos de avaliação depende da sua integração numa estratégia a longo prazo, claramente definida. Os dados apurados no contexto do inquérito realizado, foram analisados através do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), o que se traduziu numa análise de dados de carácter quantitativo.

No que diz respeito à aplicação dos inquéritos nos museus, e apesar da disponibilidade manifestada pelas organizações, verificamos algumas dificuldades decorrentes, não só, da indisponibilidade dos visitantes em participar em ações com estas características, mas também da ausência de práticas de análise nas instituições museológicas e do inevitável envolvimento dos seus colaboradores.

Foi, ainda, realizada uma entrevista aos diretores das instituições museológicas em análise com o objetivo de conhecer o funcionamento da organização no domínio da comunicação, nomeadamente as suas orientações e condicionamentos. A entrevista teve por base um guião semiestruturado.

A análise de casos concretos não incidiu apenas nas instituições nacionais já identificadas. Efetivamente, consideramos pertinente identificar alguns exemplos internacionais que pudessem assumir-se, inequivocamente, como casos de sucesso, no domínio da comunicação. Nessa perspetiva, a nossa opção recaiu sobre o Brooklyn Museum, nos Estados Unidos da América, e a Tate, no Reino Unido. Incluímos, ainda, na nossa reflexão, o exemplo espanhol, não pela sua relevância do ponto de vista Comunicacional, até pelo carácter muito recente de algumas das suas ações, mas pela similitude que conseguimos estabelecer entre as duas realidades, portuguesa e espanhola.

Gostaríamos de sublinhar a disponibilidade manifestada, desde o primeiro momento, pelas instituições museológicas e os seus colaboradores em colaborar nesta investigação. No entanto, foi igualmente notório que as instituições museológicas têm organizações,



dinâmicas, estratégias, modelos de funcionamento e equipas muito diferentes, pelo que nem sempre foi possível aplicar a mesma metodologia de trabalho, garantindo, porém, que tal circunstância, não compromettesse, em momento algum, a investigação desenvolvida e os objetivos que nos propusemos alcançar.

### **Estrutura da dissertação**

Tendo por base os objetivos delineados, a presente dissertação foi desenvolvida de acordo com a seguinte estrutura:

### **Capítulo I. Os Museus na Sociedade da Informação**

O primeiro capítulo da dissertação tem como objetivo contextualizar a instituição museológica na Sociedade da Informação, sublinhando o papel que as tecnologias têm desempenhado no desenvolvimento deste processo, desde uma fase inicial até à realidade da *Web 2.0*. Por outro lado, é dado particular ênfase à evolução do conceito do Museu e à sua cada vez maior aproximação à comunidade, numa lógica de “museu participativo”.

### **Capítulo II Marketing e Museus**

O segundo capítulo desta dissertação tem como finalidade abordar o conceito de Marketing e a sua aplicação nas instituições museológicas. Nesta perspetiva, é sublinhada a importância dos estudos de públicos, enquanto uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de um projeto de marketing em museus. Finalmente, são identificados os instrumentos de marketing mais significativos, no contexto de um plano estratégico de marketing.

### **Capítulo III. Os Museus e as Estratégias de Comunicação**

O terceiro capítulo tem como objetivo analisar a comunicação nos museus, nas suas múltiplas vertentes e especificidades, reconhecendo, desde logo, estarmos perante um processo em constante desenvolvimento. Nesta perspetiva, são identificados as diferentes tipologias de comunicação, bem como os instrumentos de comunicação mais significativos em contexto museológico.

### **Capítulo IV. A realidade Comunicacional dos museus portugueses. Benchmarking internacional**

O quarto capítulo desta dissertação possui duas abordagens essenciais. Se, por um lado, pretende refletir a realidade Comunicacional dos museus portugueses, por outro lado, identifica alguns exemplos internacionais que se posicionam indiscutivelmente como boas práticas no domínio da comunicação museológica.

No caso específico dos museus portugueses, apresentamos o panorama museológico atual, com destaque para a presença *online* dos museus nacionais. Paralelamente, identificamos vários contributos para a definição de uma estratégia de comunicação visíveis, “grosso modo”, ao nível da legislação e dos vários programas de financiamento.

No caso dos museus internacionais, destacamos o Brooklyn Museum, nos Estados Unidos da América, e a Tate, no Reino Unido, como exemplos incontornáveis de benchmarking. no domínio da comunicação em museus. Fazemos, ainda, uma análise muito particular ao exemplo espanhol, não tanto pela sua relevância na perspetiva da comunicação, mas sim pelas similitudes que conseguimos estabelecer com a realidade portuguesa.

### **Capítulo V. Estudos de caso**

No capítulo V desta dissertação, apresentamos os resultados apurados no contexto da análise realizada nos cinco museus participantes neste estudo. Para além da apresentação de cada uma das instituições envolvidas, é apresentada uma reflexão sobre a relação entre

os Museus e os seus públicos, bem como a identificação e análise dos vários instrumentos de comunicação utilizados.

## **Capítulo VI. Plano de Comunicação: uma proposta**

O capítulo VI desta dissertação tem como objetivo a apresentação de uma proposta de matriz de um plano de comunicação, com base na definição de uma estrutura.

## **Capítulo VII. Conclusão**

O VII capítulo desta dissertação tem como objetivo apresentar as conclusões decorrentes da investigação realizada.

## **Capítulo VIII. Bibliografia**

A Bibliografia constitui a apresentação dos fundamentos teóricos que sustentam a dissertação apresentada.

## **Capítulo IX. Apêndices**

Os apêndices apresentados refletem um conjunto de instrumentos de análise desenvolvidos no contexto desta investigação e cuja utilização foi essencial para a concretização dos objetivos definidos.

## **Capítulo X. Anexos**

Em anexo, apresentamos toda a informação complementar compilada no decurso desta investigação e cuja inclusão, no presente documento, se nos afigura relevante como instrumento de suporte à análise desenvolvida.

## **Capítulo I. Os Museus na Sociedade da Informação**

### **1.1 Museus e Sociedade: uma realidade em evolução**

#### **1.1.1 O conceito de Museu: do objeto à Comunidade**

Em 1946, numa altura em que os países envolvidos na II Guerra Mundial se confrontavam com a necessidade de recuperar de um flagelo que assolou o Mundo, e a Europa em particular, durante cerca de 6 anos, com consequências devastadoras em vários domínios, nomeadamente ao nível do Património Cultural, foram criadas várias organizações, instituições e associações, nacionais e internacionais, dedicadas à Museologia, entre as quais o International Council of Museums (ICOM) (“ICOM History” 1947). Segundo os Estatutos do ICOM, o museu é definido como “uma instituição sem fins lucrativos ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, transmite e expõe, com fins de estudo, de educação e lazer, os vestígios materiais do homem e do seu meio” (International Council of Museums 2007). Contudo, a definição de museu não é estática, tendo sofrido várias alterações ao longo dos anos. A esse propósito, Judite Santos Primo, no seu artigo “Pensar Contemporaneamente a Museologia”(Primo 1999:6), identifica cinco documentos elaborados no âmbito do ICOM entre 1958 e 1992, a partir dos quais, segundo a autora, se “denota a evolução do conceito de museu e da prática museológica no decurso do século XX”: o Seminário Regional da UNESCO sobre a Função Educativa dos Museus, ocorrido em 1958 no Rio de Janeiro; a Mesa Redonda de Santiago do Chile, em 1972; o Atelier Internacional da Nova Museologia na cidade do Québec, no Canadá, em 1984; a Reunião de Oaxtepec no México, em 1984; e a Reunião de Caracas, na Venezuela, em 1992.

No Seminário Regional da UNESCO sobre a Função Educativa dos Museus, realizado em 1958, a função educativa do Museu é enaltecida, sendo este reconhecido como uma extensão da escola, um órgão que exerce uma educação de carácter não formal, a juntar às suas competências ao nível da conservação física, investigação científica e deleite das coleções museológicas (Rivière 1958). A valorização do museu como um espaço

privilegiado de aprendizagem informal, através do desenvolvimento de competências ao nível da interpretação e do conhecimento crítico, contribui para o desenvolvimento pessoal e para a construção da identidade individual e coletiva.

Em 1972, a Declaração de Santiago (Guido 1972), constitui um documento de referência, sendo considerada “a primeira reunião interdisciplinar, preocupada com a interdisciplinaridade no contexto museológico e, voltada para a discussão do papel do museu na sociedade” (Primo 1999:19). Segundo este documento, o museu é uma “instituição ao serviço da sociedade [capaz de] participar na formação da consciência das comunidades que ele serve”; um “Museu Integral” com um papel ativo nas questões sociais, económicas e culturais por meio de ações educativas. A instituição museológica passa a ser entendida como um instrumento de mudança social, bem como um instrumento para o desenvolvimento sustentável, destinada a proporcionar à comunidade local, “uma visão de conjunto do seu meio material e cultural”. O museu, a partir de então, deveria assumir-se como agente de desenvolvimento local, trabalhando com uma comunidade participativa e consciente do que é o património cultural e de como ele está inserido no território. Neste contexto, é essencial uma mudança de mentalidade dos conservadores e profissionais dos museus, assim como das respetivas tutelas, no sentido de “abrirem” as instituições para a sociedade, integrando o contributo de diferentes valências. Paralelamente, este documento defende a modernização das técnicas museográficas utilizadas no sentido de ser estabelecida uma “melhor comunicação entre o objeto e o visitante”, bem como a criação de “sistemas de avaliação que lhes permitam determinar a eficácia da sua ação em relação à comunidade”.

Em 1984, realiza-se no Québec, o I Atelier Internacional da Nova Museologia (“Declaration of Quebec - Basic Principles of a New Museology” 2010) onde se questionam as funções tradicionais do museu - conservação, educação formal e deleite – e se reconhecem práticas museológicas mais dinâmicas e socializadoras, visando a integração da sociedade nas ações museológicas, tendo em vista o seu desenvolvimento e evolução.

Nesse sentido, um ano depois, em 1985, no âmbito do II Encontro Internacional da Nova Museologia/Museus Locais (Lisboa), foi criado o Movimento Internacional para a Nova

Museologia (MINOM) (“MINOM - About Us”), uma instituição afiliada do ICOM, com o intuito de aprofundar as questões da interdisciplinaridade, do diálogo e da interação, em detrimento de um modelo que privilegiava o saber isolado e absoluto da museologia tradicional. Procura-se, sobretudo, com esta abordagem, mais do que uma “Nova Museologia”, um novo posicionamento por parte da museologia, atenta às questões sociais, culturais e económicas, promovendo a democratização da educação, uma proximidade relacional entre o educador e o educando, essenciais ao diálogo e à reflexão.

Em 1984, realizou-se no México, a Reunião de Oaxtepec (*Declaración De Oaxtepec: Territorio - Patrimonio - Comunidad 1984*), na qual se reitera um antagonismo entre a museologia tradicional e a nova museologia, passando a falar-se de duas museologias distintas, sublinhando, assim, algumas das questões recomendadas e apontadas em Santiago do Chile. Os museus, nesta época emergentes, consideram indissolúvel a relação entre território, património e comunidade, numa perspetiva integrada, bem como o diálogo e a comunicação entre o museu e o visitante e a participação comunitária, reflexo das suas realidades e vivências.

Em 1992, realizou-se, em Caracas, o Seminário “A Missão dos Museus na América Latina Hoje: Novos Desafios”, inscrito no Programa Regular de Cultura para a UNESCO, do qual resultou a Declaração de Caracas (*Declaración De Caracas 1992*). Tendo como ponto de partida o “reconhecimento da profunda crise social, política, económica e ambiental que atravessa a América Latina” de então, este documento identifica os “novos desafios do museu”, nomeadamente em áreas determinantes do seu desempenho: a Comunicação, o Património, a Liderança, a Gestão e os Recursos Humanos.

De acordo com a Declaração de Caracas, o museu desenvolve um “processo de comunicação que explica e orienta as atividades específicas do Museu”, ou seja, “os museus não são somente fontes de informação ou instrumentos de educação, mas espaços e meios de comunicação que servem ao estabelecimento das interações da comunidade com o processo e com os produtos culturais”. Neste contexto, a relação estabelecida entre o museu e os seus públicos resulta num “processo interativo, um diálogo permanente (...) que contribui para o enriquecimento mútuo, e evita a possibilidade de manipulação ou imposição de valores e sistemas de qualquer tipo”, num novo conceito de “museu

integrado” que promove a integração entre a comunidade e o museu, através de uma “linguagem aberta, democrática e participativa” que “possibilite o desenvolvimento e o enriquecimento do indivíduo e da comunidade”. Por outro lado, e tal como já anteriormente reconhecido na Declaração de Santiago do Chile, o museu “tem como missão crucial participar na formação da consciência da comunidade que serve, de forma que esta apreenda através de um quadro histórico os problemas do seu presente” (Menezes 1993:102). “Confrontando as duas declarações, podemos dizer que se a Declaração de Santiago é a tomada de consciência de que os museus poderão contribuir de alguma maneira para o desenvolvimento da sociedade e para a melhoria da sua qualidade de vida, a Declaração de Caracas é já uma posição de consolidação da museologia no seio da sociedade”(Lima 1993:118).

Ao longo dos anos, as instituições museológicas foram obrigadas a rever a definição de si mesmas, procurando um equilíbrio entre posicionamentos claramente distintos: um de tradição marcadamente colecionista e conservadora, que considerava como funções essenciais do museu a aquisição, preservação, estudo e investigação dos objetos patrimoniais; outro que anseia a valorização da sociedade, da cultura do presente e do advento do futuro (Alonso Fernández 2006). Aliás, segundo alguns autores, a dimensão social dos museus, adquirida ao longo dos anos, levou “a uma inversão das funções prioritárias dos museus, os quais passam para um segundo nível a conservação, a investigação e a educação, em função da difusão e os serviços ao visitante” (Hernandez 1994 citado por Bellido Gant 2001). Os museus não podem, naturalmente, desvalorizar a importância das suas coleções, o primado da sua existência, mas devem reconhecer, em simultâneo, que “o essencial da museologia reside na relação estabelecida entre o museu e os seus públicos, e não entre o museu e as suas coleções” (Weil 1994)<sup>6</sup>. Também o papel desempenhado pelos conservadores é objeto de uma reflexão, na medida em que perdem a hegemonia do conhecimento, face a públicos ativos, capazes de interpretar e produzir conhecimento, numa perspectiva de comunicação construtivista onde o desempenho e

---

<sup>6</sup> A Declaração Universal dos Direitos Humanos, datada de 10 de Dezembro de 1948, no artigo 27º, declara que “toda a pessoa tem o direito de tomar parte livremente na vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar no progresso científico e nos benefícios que deste resultam”, reconhecendo, assim, o direito à participação ativa dos cidadãos nas dinâmicas culturais (*Declaração Universal Dos Direitos Humanos* 1948).

contributo do indivíduo se revelam essenciais para o seu processo de aprendizagem de “livre escolha” (Falk and Dierking 2000) . É, portanto, não só uma nova definição de museu que contempla inovações de carácter teórico, mas também alterações ao nível da própria função da instituição e dos seus profissionais, tal como nos é apresentado por Peter Vergo (Vergo 1993). Ora, o processo de renovação do museu é complexo, devendo considerar, por um lado, a natureza e valores da sua missão e, por outro lado, identificar os fatores que condicionam a sua relação com os públicos, para que possa ultrapassar as suas fragilidades e corresponder às expectativas dos seus visitantes.

Segundo Alma Wittlin (Wittlin 2004), o processo de renovação do museu depende de algumas questões essenciais, a começar pela própria definição de museu do ICOM, que continua a colocar nos “testemunhos materiais do homem e de seu entorno” (International Council of Museums 2007) os principais meios de comunicação. Ainda segundo a mesma autora, e no que concerne ao papel desempenhado pelos museus e os seus públicos no processo de aprendizagem, a mudança traduz-se na adoção de uma educação construtiva, que promove uma experiência capaz de potenciar as capacidades dos indivíduos, individual e coletivamente, na sua diversidade.

### **1.1.2 Os Museus participativos**

A reflexão decorrente deste processo de renovação implica, necessariamente, a avaliação da relação que os museus estabelecem, ou não, com os seus públicos, procurando, em última análise, identificar os fatores que influem essa realidade. Nina Simon considera existirem cinco motivos que justificam o afastamento dos públicos (Simon 2010): a irrelevância dos museus para as suas vidas; o seu carácter estático, avesso à mudança, e incapacidade de promover a partilha de conteúdos; a sua postura autoritária sobre as coleções, não permitindo outros contributos; a ausência de criatividade, capaz de estimular a participação do outro; um certo “desconforto social”, incapaz de promover o encontro social para “partilhar ideias com amigos e estranhos”.

Segundo a mesma autora, estas fragilidades só poderão ser ultrapassadas a partir do momento em que o museu se torne mais participativo, permitindo a criação, a partilha e a ligação de conteúdos por parte dos seus públicos. Nesse contexto, é essencial que o museu



passa a dominar as novas tecnologias participativas, nomeadamente as ferramentas *Web 2.0*<sup>7</sup>.

No que diz respeito à participação dos visitantes nos museus, Nina Simon considera que a mesma se distribui por cinco níveis – uma “Hierarquia de Participação Social” -, numa lógica ascendente (Simon 2010), que começa no “eu” (“me”), no momento em que o indivíduo recebe o conteúdo, até ao “nós” (“we”), altura em que se verifica uma interação social, verificando-se, ao longo deste processo, uma dinâmica própria, decorrente das características dos seus usuários, cabendo ao museu dar resposta às suas ações e contribuições. Não há, por assim dizer, um único modelo de participação, mas sim diferentes modelos, em função dos diferentes públicos. Nina Simon propõe quatro modelos de participação:

- o modelo contributivo, segundo o qual a instituição solicita o contributo dos visitantes, para que o mesmo possa ser controlado e processado pela instituição;
- o modelo colaborativo, segundo o qual os visitantes são convidados a colaborar ativamente na conceção dos conteúdos;
- o modelo co-criativo, segundo o qual os conteúdos são produzidos em conjunto pela instituição e pelos visitantes, baseado nos interesses da comunidade e nas coleções do museu;
- o modelo “alojado”, segundo o qual a instituição cede as suas instalações e/ou recursos para que os visitantes possam apresentar e/ou implementar projetos.

Contudo, segundo Nina Simon, a opção por qualquer um destes modelos participativos depende do posicionamento que o museu pretende assumir na relação estabelecida com os seus visitantes, nomeadamente:

- Qual o tipo de compromisso que a instituição pretende assumir relativamente à comunidade em que se insere?
- Qual o grau de controlo que a instituição pretende assumir sobre o processo e o resultado desenvolvido com a comunidade?

---

<sup>7</sup> O termo “*Web 2.0*” foi utilizado, pela primeira vez, em 2004, por Dale Dougherty, vice-presidente da O’Reilly Media Inc, uma editora de livros na área da computação designando uma conferência sobre o futuro da internet enquanto “plataforma que promove a inovação através de diferentes aplicações”(O’Reilly Media Inc 2004).

- Como é que a instituição interpreta a relação que estabelece com a comunidade ao longo do processo?
- Com quem é que a instituição pretende estabelecer uma relação e que tipo de compromisso?
- Qual o número de colaboradores disponíveis para colaborar no processo e qual o tempo disponível?
- Quais os objetivos que a instituição pretende que sejam alcançados pelos visitantes participantes no projeto?
- Quais os objetivos que a instituição pretende que sejam alcançados pelos visitantes não participantes no projeto?

A eficácia do modelo utilizado resulta da identificação clara da forma como a instituição pretende relacionar-se com a comunidade, nomeadamente ao nível do controlo, participação e colaboração. Não existem modelos perfeitos, ou infalíveis, mas sim opções que, quando devidamente estruturadas e sustentadas, permitem alcançar os objetivos propostos ou, pelo menos, definir estratégias que permitam uma maior probabilidade de concretização.

A dinâmica criada entre os museus e os seus públicos resulta, também, de uma estratégia de comunicação eficaz que procura, não só divulgar a instituição, mas também aferir as motivações dos seus visitantes e promover a participação ativa dos seus públicos. Efetivamente, os museus contemporâneos, que subscrevem os princípios da “Nova Museologia”, aprenderam a dialogar com os seus visitantes, nomeadamente através da utilização de tecnologias e plataformas interativas. Nesta perspetiva, o museu do século XXI rompe com o perfil do museu tradicional, assumindo-se como um meio de comunicação massiva, um instrumento ao serviço da comunidade e do seu património.

## **1.2 Museus e tecnologias da informação**

### **1.2.1 A origem da Internet**

A Internet teve a sua origem no Departamento de Defesa norte-americano – na agência ARPA (Advanced Research Projects Agency), na década de 60. Designada, na época, como ARPANET, era constituída por um número limitado de computadores ligados entre si através das tradicionais linhas telefónicas. A sua utilização era, sobretudo, para fins académicos e militares.

Em 1979, o projeto ARPANET foi apresentado ao mundo pelos Estados Unidos da América, começando a conceber-se a ideia da uma rede internacional, designada por “Internet”, resultado da contração de “International Networking”.

Em 1989, Tim Berners-Lee, no CERN (European Organization for Nuclear Research), deu início ao projeto que, em 1990, ficou conhecido como World Wide Web (WWW). Em 1992, com base no código desenvolvido no CERN, os programadores do National Center of Supercomputing Applications desenvolveram o primeiro browser da web: o Mosaic. A partir desta altura, a Internet atingiu as “massas”, através de motores de busca que facilitaram o acesso à informação que se encontrava dispersa na Internet, permitindo uma pesquisa mais eficaz. A título de exemplo, podemos destacar o aparecimento do “Yahoo” (1994), da “Google” (1996) e do português “Sapo” (1995), fundado por um grupo de universitários da Universidade de Aveiro.

Em Portugal, a internet começou a ser utilizada na década de 80, em algumas universidades e empresas (Almeida 2005:4). Segundo a mesma autora, as primeiras utilizações eram realizadas com “terminais conectados por via telefónica a universidades europeias e a universidades nos Estados Unidos da América e restringiam-se, na maioria dos casos, a consultas documentais e email”. A difusão da internet em Portugal é realizada pelas instituições universitárias, com base na existência do PUUG – Portuguese Unix Users Group e, a partir de 1986, da Fundação de Cálculo Científico Nacional. O uso generalizado da internet nas universidades portuguesas verifica-se a partir de 1991 com a criação da

Rede da Comunidade Científica Nacional. Em 1994, a criação do Internet Service Provider, em Portugal, popularizou o uso da internet.

No entanto, a Internet não é apenas um meio que permite o acesso à informação, mas também um espaço virtual onde os indivíduos comunicam e socializam, sem qualquer tipo de condicionante – o designado “ciberespaço”, um espaço público informal, criado de acordo com interesses comuns.

### **1.2.2 Iniciativas de relevo**

Nas últimas décadas, assistimos ao crescimento das tecnologias da informação e da comunicação, com impacto em todas as áreas da sociedade, um conjunto de transformações que caracterizam o período em que vivemos e que alguns autores denominam como Sociedade da Informação: “um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenham um papel central na atividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais” (MSI - Missão para a Sociedade da Informação 1997:9).

O desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação e a sua introdução nas instituições museológicas manifesta-se em vários domínios de atividade. As diferentes áreas técnicas, a comunicação, nomeadamente a vertente expositiva, a gestão de informação e documentação são alguns dos domínios onde as tecnologias da informação são já uma realidade incontornável, contribuindo para o cumprimento das funções do museu de forma mais eficaz. No entanto, a adesão dos museus às tecnologias constituiu um processo moroso, tendo sido inclusivamente visível alguma relutância à sua incorporação nas suas rotinas. Alguns museus justificaram esta posição pela ausência de recursos de diversa ordem, estrutura diminuta, outros por uma questão de prioridades. Contudo, verificava-se uma certeza insofismável: a partir do momento em que as novas tecnologias passassem a integrar as dinâmicas das instituições museológicas, as alterações daí

decorrentes seriam irreversíveis, tanto interna como externamente, ao nível do funcionamento, da gestão das coleções e da própria comunicação, tanto no domínio da instituição, como no âmbito dos públicos.

A utilização das tecnologias nos museus traduziu-se em profundas alterações no modo como os museus funcionam, não só enquanto organização, mas também ao nível da relação que estabelecem com os públicos, através da utilização de recursos variados, no próprio museu e no registo virtual. Estas transformações foram acompanhadas e, de certa forma, impulsionadas, pela realização de conferências internacionais dedicadas à problemática da aplicação das novas tecnologias no Património Cultural e, mais especificamente nos museus, nomeadamente o ICHIM – International Conference on Hypermedia and Interactivity in Museums<sup>8</sup> e o Museums and the Web<sup>9</sup>. Importa, ainda, referir o papel desempenhado pelo ICOM – International Council of Museums nesta matéria, nomeadamente através do Grupo Multimédia<sup>10</sup> do CIDOC – Comité Internacional de Documentação do ICOM. Em 2007, aquando da Conferência Geral do ICOM, este organismo sublinhava a importância “da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação na abertura de novas possibilidades que permitem uma maior acessibilidade, nomeadamente através da internet, contribuindo, também, para a conservação do património intangível” (K. Viereggs 2007).

Existem, ainda, outras experiências que atestam o crescente interesse dos profissionais dos museus na utilização das novas tecnologias, não só enquanto instrumento de gestão, mas também atendendo ao seu potencial de difusão. Em 1967, nos Estados Unidos da América, foi criado o Museum Computer Network<sup>11</sup> (MCN) com o objetivo de promover a “utilização da tecnologia na gestão da informação museológica”(“Museum Computer Network. History” 2013); em 1972, no Canadá, foi criado o National Inventory

---

<sup>8</sup> A primeira conferência do “ICHIM – International Conference on Hypermedia and Interactivity in Museums” - realizou-se em 1991, em Pittsburgh, nos Estados Unidos da América. Até 2007, altura em que se realizou a última edição, em Toronto, estas conferências realizaram-se em várias cidades da Europa e da América do Norte.

<sup>9</sup> A primeira conferência “Museums and the Web” realizou-se em 1997, em Los Angeles, Califórnia, nos Estados Unidos da América. Estas conferências realizam-se com uma periodicidade anual, nos Estados Unidos da América e no Canadá.

<sup>10</sup> O Grupo Multimédia, pertencente ao CIDOC, foi criado em 1992 com o objetivo de “debater e refletir a utilização das ferramentas multimédia no âmbito da gestão das coleções museológicas” (ICOM International Committee for Documentation (CIDOC), Multimedia Working Group 1996) Em 1996, produziu um relatório sobre este tema, intitulado “Introduction to multimedia in Museums” (ICOM International Committee for Documentation (CIDOC), Multimedia Working Group 1996).

<sup>11</sup> Museum Computer Network: <http://www.mcn.edu/>. (Consultado em Julho 2013).

Programme (NIP)<sup>12</sup> com o objetivo de desenvolver um “inventário nacional informatizado das coleções culturais e científicas (...) que permitisse partilhar a informação dessas mesmas coleções (“Canadian Heritage Information Network. Narrative History” 2013); em 1977, no Reino Unido, foi criado o Museum Documentation Association (MDA)<sup>13</sup> com o objetivo de desenvolver boas práticas ao nível da gestão da documentação museológica (“Collections Trust. History” 2012). Também na Europa, a Comissão Europeia financiou diversos projetos com o propósito de avaliar o potencial impacto das novas tecnologias no setor cultural, como por exemplo o DIGICULT – Digital Culture & Digital Libraries Research<sup>14</sup>.

Neste contexto, verificamos que os Museus deixaram de ser entendidos como meros repositórios de objetos, para se assumirem como produtores e difusores de informação e de conhecimento, características potenciadas, em grande escala, pela utilização das tecnologias da informação e da comunicação. No sentido de se manterem apelativos e conquistarem novos públicos, os museus encontram nas aplicações multimédia, que integram texto, som e imagem associados a interatividade, de diferentes características tecnológicas, uma forma inovadora e atual de divulgarem o seu acervo, promoverem as suas atividades e enriquecerem a experiência museológica. Esta realidade contribui para o desenvolvimento de uma área de investigação designada “tecnologia em museus/museum informatics” que tem por objetivo examinar as questões com que os profissionais e visitantes dos museus se debatem enquanto aproveitam os avanços ocorridos na ciência da informação e tecnologia.

No âmbito das tecnologias da informação e comunicação, a presença *online* das instituições é fundamental, podendo ser utilizadas diferentes plataformas, com características distintas e funcionalidades diversas. O *site* é um dos recursos mais comuns e, simultaneamente, mais diversificado. Efetivamente, as características e funcionalidades de um *site* podem ser muito diversas, dependendo de uma série de fatores, nomeadamente dos objetivos que se pretendem alcançar e, naturalmente, dos recursos existentes. Esta

---

<sup>12</sup> O “National Inventory Programme (NIP)” deu origem ao Canadian Heritage Information Network: <http://www.rcip-chin.gc.ca>. (Consultado em Julho 2013).

<sup>13</sup> Em 2008, o Museum Documentation Association (MDA) deu lugar ao Collections Trust: <http://www.collectionstrust.org.uk>. (Consultado em Julho de 2013).

<sup>14</sup> DIGICULT - Digital Culture & Digital Libraries Research: IST Support Measure (IST-2001-34898) - 03/2002-08/2004: <http://www.digicult.info/pages/info.php> (Consultado em Junho 2013).

complexidade de soluções é visível nos *sites* dos museus, os quais apresentam diferentes funcionalidades, sendo, no entanto, notória, uma tendência crescente no sentido de os tornar cada vez mais dinâmicos e interativos.

Os primeiros *sites* de museus surgiram, na maioria dos casos, em contexto universitário, o que lhes garantia “uma maior facilidade, a baixo custo, de acesso à internet, para além dos conhecimentos necessários à instalação e funcionamento do servidor”(Bowen 2010:5). Em 1994, foi criado o “Virtual Library museum pages<sup>15</sup>”, uma iniciativa de Jonathan Bowen com o objetivo de promover uma plataforma *online* de divulgação de páginas de museus na internet (Oberlander-Tarnoveanu 2008). Este projeto surgiu, inicialmente, no Laboratório de Informática da Universidade de Oxford, no Reino Unido, com o apoio do ICOM e do Museophile. Nos Estados Unidos, em 1995, foi disponibilizado o *site* do Peabody Museum of Archaeology and Ethnology, um museu na dependência da Universidade de Harvard, em Cambridge, Massachussets<sup>16</sup>; em 1997, foi criado o *site* do Museum of Paleontology at Berkeley, na Universidade da Califórnia. Na Europa, em 1994, Nicolas Pioch, um estudante universitário, criou o WebLouvre, posteriormente designado WebMuseum<sup>17</sup>, um dos primeiros exemplos de um “museu virtual”; em 1995, na Universidade de Oxford, no Reino Unido, foi criado o *site* do Museum of the History of Science<sup>18</sup>. O Museu de História Natural, no Reino Unido, foi o primeiro museu britânico a possuir um servidor próprio, em 1994.

A partir de meados da década de 90, verificamos o aparecimento de *sites* cujo objetivo era a divulgação de informação sobre vários museus e, em alguns casos, da disponibilização do link para a página da instituição.

Em 1995, na Austrália, começou a desenvolver-se o projeto AMOL – Australian Museums Online Project – com o objetivo de “promover o acesso à coleção dos museus australianos, pelo público nacional e internacional” (Hart and Hallet 2011). No sentido de facilitar a implementação deste projeto, o AMOL colocou servidores regionais em vários museus, nomeadamente no Museum of Victoria, Western Australian Museum, Queensland

---

<sup>15</sup> Em 1996, a “VLmp – Virtual Library museums page” – iniciou uma parceria com o ICOM com o objetivo de garantir a sua continuidade (Jonathan Bowen 2007)

<sup>16</sup> Peabody Museum of Archaeology and Ethnology: <https://www.peabody.harvard.edu/?q=node/73>. (Consultado em Dezembro 2012).

<sup>17</sup> O WebLouvre foi, mais tarde, designado por “WebMuseum”: <http://www.ibiblio.org/wm/>. (Consultado em Dezembro 2012).

<sup>18</sup> Museum of the History of Science: [www.mhs.ox.ac.uk/measurer/text/contents.htm](http://www.mhs.ox.ac.uk/measurer/text/contents.htm). (Consultado em Dezembro 2012).

Museum, the History Trust of South Australia, Queen Victoria Museum and Art Gallery (Launceston). Em 1998, estava disponibilizada informação de 52 museus e 600 mil registos das suas Coleções. Em 2005, o projeto passou a designar-se CAN – Collections Australia Network, contando, neste momento, com o envolvimento de 1684 instituições culturais<sup>19</sup>.

No Canadá, destaca-se o papel desempenhado pelo CHIN – Canadian Heritage Information Network<sup>20</sup>, criado em 1972. Na década de 70, o CHIN promoveu o inventário nacional das coleções museológicas, tendo introduzido o acesso à internet, aos profissionais dos museus, na década de 90. Em 2001, foi criado o Virtual Museum of Canada<sup>21</sup>, que representa o culminar de um processo cujo objetivo é a disponibilização *online* das coleções canadianas, para o público nacional e internacional.

Em 1996, na Escócia, foi desenvolvido o projeto SCAN TRUST, uma iniciativa resultante da colaboração entre o The National Museums Scotland, The Royal Commission on the Ancient, Historical Monuments of Scotland, The Scottish Museums Council e o Scottish Consultative Council on the Curriculum, cujo objetivo consistia na divulgação do património cultural e da história da Escócia. Atualmente, o projeto conta com a colaboração de outros museus do Reino Unido, nomeadamente o British Museum e o Victoria & Albert Museum. De acordo com a informação disponibilizada pelo *site* do projeto, a plataforma disponibiliza cerca de 360 mil registos<sup>22</sup>.

São inúmeras as iniciativas que promovem plataformas de divulgação conjuntas de museus, sendo uma das mais recentes, e porventura uma das mais mediáticas, o Google Art Project, *online* desde 2011, que permite a visita virtual a dezenas de milhares de obras em alta resolução, de perto de dez mil artistas, tendo o número dos seus utilizadores já ultrapassado os vinte milhões<sup>23</sup> (Andrade 2014) A Europeana constitui um outro exemplo

---

<sup>19</sup> Informação disponibilizada em: <http://www.collectionsaustralia.net/b> (Consultado em Março 2013).

<sup>20</sup> Canadian Heritage Information Network: <http://www.rcip-chin.gc.ca/index-eng.jsp>. (Consultado em Dezembro 2012).

<sup>21</sup> De acordo com a informação disponibilizada pelo *site* do projeto, o Virtual Museum of Canada envolve cerca de 3000 instituições culturais disponibilizando: cerca de 500 exposições virtuais de museus canadianos; uma galeria com cerca de 680 mil imagens de objetos pertencentes a coleções de museus canadianos; mais de 150 recursos interativos; mais de 365 recursos de carácter educativo; mais de 450 trabalhos desenvolvidos por profissionais na área da educação, no âmbito do “Teachers’ Centre of virtualmuseum.ca”. <http://www.museevirtuel-virtualmuseum.ca/index-eng.jsp>. (Consultado em Dezembro 2012).

<sup>22</sup> A informação disponibilizada no *site* remete para o ano de 2009.

<sup>23</sup> Portugal está representado no Google Art Project através de 5 instituições: o Museu Coleção Berardo; a Fundação Dionísio Pinho e Alice Cardoso Pinheiro; o Palácio de Sintra; o Palácio de Queluz; e, mais recentemente, o Museu do Caramulo. Estão, ainda, anunciadas



recente, desenvolvido na Europa, que se traduz no acesso a conteúdos digitais provenientes de bibliotecas, museus, arquivos e coleções audiovisuais de toda a Europa. Oficialmente inaugurada em 2008, a Europeana é o resultado de um projeto financiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa eContentplus, envolvendo cerca de 100 representantes de organizações patrimoniais e científicas e especialistas de tecnologias da informação de toda a Europa.

A partir dos finais da década de 90, os *sites* dos museus, para além da sua componente informativa, passaram a assumir-se, também, como plataformas de trabalho, aprendizagem e de lazer para todos os públicos (Forteza Oliver 2012).

Não constitui nosso propósito enumerar todas as iniciativas desenvolvidas tendo por objetivo a divulgação *online* das instituições museológicas, mas sim destacar exemplos que, pelo seu carácter inovador, características e dimensão, se apresentam como projetos com um significado indiscutível no domínio dos museus. Nesse contexto, não poderíamos deixar, ainda, de mencionar algumas iniciativas desenvolvidas em Espanha e em Portugal, as quais serão objeto de uma análise mais detalhada posteriormente.

Nos últimos anos, os *sites* dos museus evidenciaram profundas alterações, não só do ponto de vista gráfico, mas também, e sobretudo, ao nível das funcionalidades que apresentam, decorrentes do desenvolvimento das tecnologias da informação e da utilização das ferramentas da *Web 2.0*. Estas funcionalidades serão objeto de uma reflexão mais detalhada num outro momento desta dissertação.

### **1.3 Os museus e a *Web 2.0***

A investigação desenvolvida ao longo das últimas décadas, associada aos resultados obtidos pelas instituições culturais, não permitem dúvidas quanto ao potencial da utilização das tecnologias da informação, enquanto instrumento de gestão, divulgação e comunicação, o que não invalida a existência de algumas vozes que alertam para os

---

as entradas do Museu Nacional de Arte Contemporânea/Museu do Chiado e o Palácio da Pena. Google Art Project: <https://www.google.com/culturalinstitute/project/art-project?hl=pt>. (Consultado em Agosto 2013).

“riscos” resultantes da existência *online* de um Museu. Efetivamente, alguns autores questionam a motivação de um potencial visitante de um Museu se deslocar à instituição, podendo “conhecê-la” através de uma experiência virtual. No entanto, alguns estudos, realizados nos últimos anos, tendem a demonstrar o contrário. Paul Marty (Marty 2005), num estudo realizado em 2005, concluiu que os visitantes virtuais dos museus encaram o *site* como um complemento à experiência física da visita, não a substituindo. No mesmo sentido, Thomas e Carey (Thomas and Carey 2005), tendo por base um inquérito promovido pelo CHIN – Canadian Heritage Information Network, dirigido a visitantes de museus, concluíram que a visualização dos conteúdos disponibilizados *online* podem constituir uma motivação para uma visita ao museu.

Neste sentido, Alisa Barry defende a criação de um “círculo virtuoso”(Barry 2006) que estabeleça uma ligação entre o museu “físico” e a página *online*. Segundo a autora, a visita ao *site* do Museu deve estimular a visita presencial, durante a qual o visitante deverá ter ao seu dispor um conjunto de ferramentas que lhe permitam interagir com a exposição, seleccionar informação e enviá-la, por exemplo, para o seu email, em formato de link, estimulando, assim, uma nova visita *online*, uma prática que podemos definir como “bookmarking”. A título de exemplo, a autora descreve uma iniciativa desenvolvida pelo Museu de História Natural de Londres<sup>24</sup>, no âmbito da utilização das ferramentas interativas, com o objetivo de “envolver o visitante, nas suas componentes física e virtual (...) criando um círculo virtuoso e estimulando a relação do visitante com o Museu e a página *online*”.

Numa outra perspetiva, a presença *online* pode constituir um veículo de divulgação para museus que, por circunstâncias diversas, se encontram encerrados ao público, estimulando uma relação entre o museu e os seus públicos e permitindo que a missão e os objetivos da instituição, apesar das limitações evidentes, sejam cumpridos. A título de exemplo, podemos destacar o Rijksmuseum<sup>25</sup>, em Amesterdão, encerrado durante 10 anos e que manteve a sua coleção disponível *online* para usufruto dos seus públicos. Para além disso, parece-nos particularmente interessante o fato do Museu disponibilizar *online* fotografias

---

<sup>24</sup> O Museu de História Natural de Londres possui página na internet desde 1995, tendo sido o primeiro museu nacional britânico a disponibilizar este recurso online <http://www.nhm.ac.uk/>. (Consultado em Julho 2013).

<sup>25</sup> A reabertura do Rijksmuseum teve lugar no dia 13 de Abril de 2013: <https://www.rijksmuseum.nl/en>

da intervenção realizada no edifício, o que permitiu o envolvimento do público no processo em curso, para além de estimular o interesse numa visita após a conclusão da obra e reabertura do Museu.

A presença *online* dos museus não pode ser entendida como um fator de constrangimento à concretização dos objetivos das instituições museológicas, nomeadamente no que diz respeito ao número de visitantes, mas sim como um poderoso instrumento de comunicação que, quando devidamente estruturado, contribui de forma inquestionável para o estreitar da relação entre o museu e os seus públicos, não só no contexto virtual, mas também enquanto visitantes do espaço físico. Entre os inúmeros exemplos que refletem esta realidade, podemos destacar o Museu do Louvre, o museu mais visitado do mundo em 2012<sup>26</sup>, tendo registado cerca de 10 milhões de visitantes (Langlois 2013) e que, entre os diversos recursos disponíveis *online*, podemos destacar as visitas virtuais e a base de dados do Departamento de Pintura e Desenho, que disponibiliza cerca de 140 mil obras da coleção, e que, certamente, constituem um estímulo à visita ao museu da capital francesa. Nesta perspetiva, parece-nos oportuno tecer algumas considerações sobre o conceito de “museu virtual”.

No que diz respeito à presença dos museus no ciberespaço, é frequente a utilização do conceito “museu virtual”, embora a sua definição não seja consensual. De um modo geral, o conceito tem por base a ideia da “extensão do museu através da internet, um museu sem paredes” (Schweibenz 2004:3).

Geoffrey Lewis considera que “um museu virtual compreende uma coleção de imagens digitais, ficheiros de som, documentos de texto... acessíveis mediante meios eletrónicos”(Schweibenz 1998). Segundo Sérgio Talen e José Hernandez, o museu virtual não é mais do que uma transposição para o digital, um espaço virtual onde o museu se replica juntamente com as atividades que desenvolve. Segundo estes autores, citados por Bellido Gant (Bellido Gant 2001), “os museus virtuais recebem esta denominação porque copiam os conteúdos de um museu real (...), uma opção válida para um primeiro contacto com aquilo que seria uma visita real”. No entanto, alguns autores, como Elisa Giaccardi

---

<sup>26</sup> Em 2013, o Museu do Louvre continua a ser o museu mais visitado do mundo, registando mais de 9 milhões de visitantes (*Economics 2013: Theme and Museum Index – Global Attractions Attendance Report 2014*)

(Giaccardi 2008), consideram que a utilização “das novas tecnologias não se limita a traduzir o museu, devendo também contribuir para a sua construção, para a definição de novos modelos”. A título de exemplo, a autora cita o museu virtual “Collective Memory of Lombardia Region (MUVI)”<sup>27</sup>, um projeto italiano que tem por base a recolha de testemunhos, em diferentes formatos (áudio, imagem, texto e vídeo), disponibilizados *online*. Ou seja, neste caso em concreto, as tecnologias não são um mero recurso, mas contribuem para definir o próprio modelo do Museu. Por outro lado, verifica-se o envolvimento da comunidade local, participante ativa na construção dos conteúdos da instituição, contribuindo para uma “memória coletiva”.

Werner Schweibenz define o conceito de “museu virtual” como “uma coleção de objetos digitais logicamente relacionados, compostos numa variedade de meios que, devido à sua capacidade de fornecer conexões e variados pontos de acesso, transcende métodos tradicionais de comunicação e interações com os visitantes (...) não tem lugar ou espaço real, os seus objetos e informações com esses relacionados podem ser disseminados em todo o mundo”(Schweibenz 2004:3). Schweibenz apresenta diferentes categorias de “museus virtuais”, numa lógica evolutiva, sendo que, o último “estado” – o “museu virtual” – contraria o ideal de algumas instituições museológicas, assente no objeto “físico”. No entanto, Schweibenz considera que a lógica do “museu virtual é inevitável como garantia de acessibilidade ao Património Cultural, não na perspetiva de substituir o museu convencional, os objetos, mas sim de contribuir para, por um lado, “revelar a natureza do museu” e também “permitir aos públicos o acesso à realidade, mesmo que virtual, que de outro modo lhe estaria impossibilitada”.

Schweibenz considera, ainda, a existência de diferentes “estádios” de museus virtuais:

- o “museu brochura” que disponibiliza informação básica sobre o museu<sup>28</sup>, tendo por objetivo atrair potenciais visitantes;
- o “museu conteúdo”, centrado no objeto, que apresenta as coleções, convidando o visitante a explorá-las *online*;

---

<sup>27</sup> Museu Virtual “Collective Memory of Lombardia Region (MUVI): <http://www.url.it/muvi/>. (Consultado Dezembro 2012).

<sup>28</sup> Segundo alguns autores, nomeadamente María Luisa Bellido Gant (Bellido Gant 2001), esta característica não corresponde a um “museu virtual”, mas sim a uma simples “página web”, considerando que um “museu virtual” pressupõe uma estrutura mais complexa e o recurso a recriações digitais.

- o “museu aprendizagem”, centrado no visitante, permitindo diferentes abordagens em função do perfil do utilizador, estimulando uma relação pessoal com a coleção;
- o “museu virtual”, centrado na disponibilização de coleções digitais, em articulação com coleções de outros museus, através do recurso à fotografia, o que corresponderia à ideia do “museu imaginário” de André Malraux, um museu “sem paredes”, sem fronteiras.

O conceito de “museu virtual”, enquanto “recriação digital” do museu é partilhado por Bellido Gant (Bellido Gant 2001) que, no contexto da sua investigação desenvolvida sobre este tema, identifica como aspetos mais positivos desta abordagem a possibilidade do visitante aceder ao Museu sem condicionalismos geográficos ou horários de funcionamento, para além de poder visualizar obras em reserva ou em situação de empréstimo. A autora sublinha, ainda, a interatividade e a diversidade de recursos utilizados como fatores de atratividade junto dos públicos, virtuais e/ou presenciais.

Bellido Gant, por sua vez, classifica os museus virtuais em diferentes categorias (Bellido Gant 2001):

- um nível “elementar”, de carácter meramente informativo, e que não “explora as possibilidades da Rede”;
- um nível mais “elaborado”, que apresenta informação mais detalhada sobre o museu, as suas coleções e serviços, com base em “páginas interativas e estruturadas a partir de ligações hipertextuais”;
- um nível mais “avançado”, que integra “recriações virtuais dos edifícios ou das suas salas, e que permitem autênticas imersões na realidade virtual colocada ao serviço do museu”.

De acordo com a mesma autora, o aparecimento dos museus virtuais potencia o aparecimento de um novo tipo de público, mais ativo e, sobretudo, interativo, capaz de ampliar e enriquecer as possibilidades que lhe são proporcionadas.

Nesta perspetiva, Isidro Moreno Sánchez (Moreno Sánchez 2002 citado por Barroso, Guardia, and Varona 2010), distingue diferentes graus de interatividade, por parte do utilizador:

- a “participação seletiva”, segundo a qual o utilizador interage de acordo com as opções que lhe são apresentadas;
- a “participação transformadora”, segundo a qual o utilizador seleciona os conteúdos podendo, simultaneamente, transforma-los;
- a “participação construtiva”, segundo a qual o utilizador seleciona, transforma e produz conteúdos.

No nosso entender, a questão essencial não se prende com a definição do conceito de “Museu Virtual”, suscetível de múltiplas interpretações, mas sim com o seu significado enquanto um instrumento de comunicação que, quando enquadrado num planeamento estratégico de comunicação, contribui de forma inequívoca para o fortalecimento da relação entre o museu e os seus públicos, permitindo diferentes graus de interatividade, a exemplo do que nos é sugerido por Isidro Sánchez, e que assume particular relevância no domínio da *Web 2.0*.

### **1.3.1 A *Web 2.0*: o “novo conhecimento”**

A Internet, enquanto mero repositório de informação – a designada “*Web 1.0*” –, deu lugar a uma realidade que estimula a participação dos internautas, os quais deixam de ser meros utilizadores e consumidores de informação, para assumirem um papel interventivo e, sobretudo, colaborativo, participando ativamente na construção dos conteúdos<sup>29</sup>. Assistimos, assim, a uma democratização ao nível da produção e organização dos conteúdos, que deixam de ser, apenas, da responsabilidade dos profissionais, para resultarem do contributo de qualquer cidadão, numa lógica de comunidade dinâmica,

---

<sup>29</sup> Em 2006, a revista Time elegeu como personalidade do ano o “Você/You” como reconhecimento do contributo de milhões de utilizadores anónimos no universo dos conteúdos digitais (“Person of the Year: YOU” 2006).

interativa, que produz e partilha informação. Neste contexto, a *Web 2.0* é constituída por plataformas interativas que “inclui não só a capacidade de escolher, mas também a de criar,(...) capazes de interagir com os outros e de criar com eles” (Berners-Lee 1999 citado por Moreira 2009:16). Em 2006, Jay Rosen, um professor universitário nova-iorquino na área do jornalismo, referiu-se a esta comunidade como “as pessoas até agora conhecidas como audiência”(Kuhne and Creel 2012:177), ou seja, indivíduos que deixaram apenas de “consumir”, para também produzir e difundir informação, o que alguns autores designam por “prosumers”<sup>30</sup> ou “CGM – Consumer-Generated Media”, em oposição a “consumers”. As tecnologias da informação, com o desenvolvimento da *Web 2.0*, vêm o seu potencial aumentar significativamente.

O termo “*Web 2.0*” foi utilizado, pela primeira vez, em 2004, por Dale Dougherty, vice-presidente da O’Reilly Media Inc, uma editora de livros na área da computação designando uma conferência sobre o futuro da internet enquanto “plataforma que promove a inovação através de diferentes aplicações”(O’Reilly Media Inc 2004) – a “*Web 2.0* Conference”<sup>31</sup>. Em 2005, Tim O’Reilly, o fundador da empresa, concretizou o conceito segundo o qual a *Web 2.0* se traduz numa nova orientação, dos aspetos mais técnicos para uma experiência de utilização orientada para o utilizador, através da disponibilização de diversos serviços (O’Reilly 2007),os quais permitem ao utilizador gerar, organizar e publicar informação ou, ainda, editar a informação produzida por outros – conceito de “user-created content”. O conceito definido por O’Reilly, segundo o qual a *Web 2.0* corresponde a uma segunda geração da internet, suscitou alguma polémica, nomeadamente junto de Tim Berners-Lee, o “pai” da World Wide Web, segundo o qual a *Web 2.0* não é mais do que o resultado natural da evolução tecnológica da web (Anderson 2006).

A *Web 2.0* é muito mais do que um avanço de carácter tecnológico, constituindo um fenómeno alargado e global, estendendo-se a todas as áreas da sociedade e alterando, por completo, a forma como as pessoas utilizam a internet e se relacionam entre si, com a informação e o conhecimento. Segundo O’Reilly, o sucesso da *Web 2.0* decorre da sua

---

<sup>30</sup> Alvin Toffler, na sua obra “A terceira onda”(1990), atribui a designação de “proconsumer” aos indivíduos que são, simultaneamente, produtores e consumidores. Com a geração “proconsumer”, juntamente com a Internet e com a *Web 2.0*, surge o conceito “Consumer-Generated Media” (CGM), um termo utilizado para descrever o conteúdo que é criado e divulgado pelo próprio consumidor”.

<sup>31</sup> A “*Web 2.0* Conference” realizou-se entre os dias 5 e 7 de Outubro de 2004, em São Francisco, Estados Unidos da América.

capacidade de mobilizar o que o autor designa por “inteligência coletiva (O’Reilly 2007)”, potenciada pelo poder da rede, tornando-se mais rica e complexa à medida que vão sendo criados novos *sites* e novos conteúdos pelos inúmeros utilizadores, que os partilham entre si, multiplicando-os em *sites*, redes sociais etc. Uma atividade coletiva que, rapidamente, se traduz num “marketing viral”<sup>32</sup>,

Contudo, não podemos caracterizar esta realidade como um cenário caótico de informação desconexa. É certo que, em muitos casos, é isso que acontece, num contexto em que não existem outras ambições para além do carácter lúdico da experiência, mas não só. É, igualmente, importante considerar “os cidadãos que desempenham um papel ativo através da recolha, análise e divulgação de notícias e informação”(Bowman and Willis 2003:9), o que os autores designam por “jornalismo participativo”. Este contributo não se verifica, apenas, ao nível das notícias. De facto, também ao nível das instituições se verifica o potencial da participação dos utilizadores, mas, neste contexto, as instituições assumem um papel essencial dinamizando estas plataformas.

Em 2007, Paul Anderson (Anderson 2007) identificou seis características que, no seu entender, sustentam a *Web 2.0* e que, de alguma forma, estão em sintonia com os princípios avançados por O’Reilly:

1. **A produção individual e os conteúdos produzidos pelos utilizadores.**
2. **A mobilização do poder da multidão** | Princípio da “inteligência coletiva”
3. **Informação em grande escala.**
4. **Arquitetura de participação** | Plataformas disponibilizadas estimulam a participação dos utilizadores
5. **Efeito da Rede**<sup>33</sup> | Conceito de “cauda longa”<sup>34</sup>
6. **Abertura.**

---

<sup>32</sup> Conceito popularizado por Jeffrey Raport (Rayport 1996).

<sup>33</sup> Ao nível das Redes Sociais, cujo desempenho está intimamente ligado ao número de utilizadores, o “efeito de rede” traduz-se na produção e partilha permanente de conteúdos e na utilização de plataformas que permitem a sua agregação.

<sup>34</sup> Expressão utilizada por Chris Anderson para designar a importância dos nichos e dos vários segmentos na cadeia de distribuição (Anderson 2007)



Para além das alterações relacionadas com o contexto em que o conhecimento se desenvolve, e onde a *Web 2.0* assume um papel primordial, verificam-se mudanças significativas ao nível do próprio conhecimento. Neste contexto, Georges Siemens (Siemens 2006:79-88) identificou 8 características que, na sua opinião, caracterizam o “novo” conhecimento:

1. **A abundância**, resultante de uma produção de conteúdos em permanência.
2. **A conjugação**, a transferência e a partilha do conhecimento.
3. **O carácter transitório**, resultante de um conhecimento em permanente construção, passível de ser editado alterado.
4. **O ritmo de desenvolvimento**. Cada vez mais célere.
5. **A diversidade de formatos de partilha do conhecimento**, através de múltiplas plataformas.
6. **O fluxo**, resultante do estímulo à participação e distribuição do conhecimento.
7. **Os espaços e estruturas de organização e disseminação do conhecimento**, resultantes de um funcionamento em rede, que privilegia a partilha e a colaboração entre os produtores de conhecimento.
8. **A descentralização**, na medida em que a produção do conhecimento é partilhada pela comunidade.

Numa altura em que a *Web 2.0* já se estabeleceu na vida dos internautas e na orgânica das instituições, alguns autores avançam com a terceira geração da internet, designada por “*Web 3.0 – a web Semântica*”, uma designação atribuída pelo jornalista John Markoff do New York Times, em 2006 (Markoff 2012). O novo conceito, que alguns refutam de forma veemente por não reconhecerem qualquer novidade relativamente ao seu antecessor, pretende organizar e disponibilizar a informação disponível *online* de acordo com o perfil do utilizador, de modo mais inteligente, o que lhe valeu já o epíteto de “Web Inteligente”.

Os museus não são alheios aos benefícios e exigências desta realidade. Se, por um lado, as tecnologias da informação e comunicação vieram facilitar o trabalho dos museus, por outro lado, o grau de exigência imposto pela utilização destas novas ferramentas, nomeadamente por parte dos utilizadores, influencia o desempenho das instituições museológicas. No

entanto, alguns museus resistem em aderir, em pleno, à *Web 2.0*. As questões técnicas, os recursos humanos e financeiros e alguma dificuldade em integrar conteúdos produzidos pelos utilizadores, invertendo uma realidade que, por tradição, era apanágio dos profissionais, são algumas das razões apontadas para essa resistência (Ellis 2007). Apesar disso, há inúmeros exemplos de museus que têm vindo a desenvolver iniciativas fazendo uso destas ferramentas, nomeadamente o Brooklyn Museum, em Nova Iorque, que possui uma secção na sua página web designada “Community” (“Brooklyn Museum Community” 2014) com o objetivo de permitir aos visitantes tomar conhecimento de todas as iniciativas *Web 2.0* desenvolvidas e, simultaneamente, participar em atividades, usufruir dos recursos disponibilizados e acompanhar o desempenho do museu no universo 2.0.

No caso específico dos museus, o paradigma da comunicação unidirecional, segundo o qual o visitante é um mero recetor de informação, dá lugar a um modelo de comunicação multidirecional, que privilegia o diálogo e a utilização de vários canais de comunicação, não só para fomentar a participação e a construção partilhada de conteúdos, que alguns autores designam por “crowdsourcing” (Celaya 2012:106), mas também para contribuir para a divulgação e promoção dos conteúdos produzidos pela própria instituição. A utilização da *Web 2.0* contribui, ainda, para atrair novos públicos, na sua diversidade, bem como fidelizar os visitantes/utilizadores, cujo envolvimento nas atividades e no próprio desenvolvimento do Museu, nomeadamente na sua componente *online*, contribuem para uma maior identificação do Museu com os seus públicos, no seu sentido mais lato. A título de exemplo, em 2010, o British Museum, em colaboração com a BBC Radio 4, promoveu a iniciativa “A History of the World in 100 objects”, a partir da qual a história de determinados objetos foi contada por diferentes museus e pessoas de vários países, com o objetivo de “encorajar a participação de pessoas de diferentes comunidades culturais e, desse modo, permitir uma abordagem dos objetos de carácter global (...) a partir dos “olhos” dos museus e dos públicos (Grincheva 2013:43). Neste contexto, foi desenvolvido uma plataforma de comunicação interativa<sup>35</sup>, não só com o objetivo de disponibilizar a informação em diferentes formatos, mas também de permitir a participação dos públicos ao nível da produção de conteúdos. Na mesma perspetiva, a Tate Modern Gallery promoveu o

---

<sup>35</sup> “A history of the world in 100 objects”: [http://www.britishmuseum.org/explore/a\\_history\\_of\\_the\\_world.aspx](http://www.britishmuseum.org/explore/a_history_of_the_world.aspx). (Consultado em Julho 2013).

“Turbinegeneration Project”<sup>36</sup> com o objetivo de “promover a diversidade cultural e facilitar o diálogo intercultural”, através da participação conjunta de “escolas, galerias e artistas de diferentes países” (Grincheva 2013:44), nomeadamente numa plataforma colaborativa desenvolvida no contexto desta iniciativa.

Segundo Nina Simon (Simon 2010:8), fazendo referência ao estudo “Groundswell: Winning in a World Transformed By Social Technologie”, realizados em 2007, foram identificados 6 perfis virtuais nos Estados Unidos, distribuídos da seguinte forma:

- 73% de utilizadores/espectadores, que leem blogues, *sites* e visitam redes sociais;
- 51% de utilizadores/amigos, que abrem e mantem contas nas redes sociais;
- 37% de utilizadores/críticos, que emitem opiniões e fazem comentários nas redes sociais;
- 28% de utilizadores/inativos, que não participam em redes sociais;
- 24% de utilizadores/criadores, que produzem conteúdos e partilham os mesmos em várias plataformas;
- 21% de utilizadores/colecionadores, que organizam links e agregam conteúdos para consumo social e/ou social.

A importância da utilização das ferramentas *Web 2.0* é também demonstrada por um estudo realizado na Austrália, envolvendo mais de 2000 participantes, e citado por Linda Kelly e Angelina Russo (Kelly and Russo 2008), o qual procurou identificar os perfis dos usuários *online*, utilizando os mesmos conteúdos e designações do estudo americano anteriormente citado. Os dados recolhidos permitam verificar que o perfil dos utilizadores australianos é bastante semelhante ao identificado nos Estados Unidos da América.

Em 2011, no Reino Unido, o Museum Next e a empresa Sumo Design promoveram um estudo com o objetivo de caracterizar os utilizadores das ferramentas *online*, procurando, desta forma, disponibilizar aos museus alguns indicadores que lhes permitissem uma

---

<sup>36</sup>“ Turbinegeneration Project”(Janeiro 2009 – Julho 2013): <http://www.tate.org.uk/about/projects/unilever-series-turbinegeneration>. (Consultado em Julho 2013).

presença *online* mais eficaz, nomeadamente, no domínio das redes sociais (Kelly and Russo 2008).

O estudo envolveu cerca de 500 participantes, sendo que, 78% dos inquiridos eram utilizadores das Redes Sociais, verificando-se uma distribuição equitativa por todas as faixas etárias. Quando questionados sobre a presença de museus nas Redes Sociais, 82% afirmou desconhecer essa realidade, apesar de, na sua maioria, serem frequentadores de museus e galerias, o que é revelador de alguma ineficácia ao nível da comunicação destas plataformas por parte dos museus. Por outro lado, 90% dos inquiridos não era seguidor das plataformas sociais dos museus, sendo que a reduzida percentagem de seguidores se justificou pela vontade de contribuir para a divulgação do museu, decorrente de uma experiência muito positiva que se pretende partilhar com os amigos. Cerca de 35% dos inquiridos manifestou, ainda, o seu interesse em manter-se atualizado sobre as atividades do museu como um fator determinante para acompanhar o seu perfil nas Redes Sociais.

Os estudos apresentados permitem-nos concluir a existência de uma extensa comunidade virtual, com perfis muito diversificados e uma clara apetência para associar-se a ferramentas participativas, não só como utilizadores e consumidores de informação, mas também enquanto participantes ativos, capazes de contribuir para a construção do conhecimento e, simultaneamente, promover a instituição museológica. Ora, este contributo deve ser potenciado pelos museus, cada vez mais empenhados na consolidação da sua função social.

No entanto, a adesão dos museus às ferramentas participativas 2.0 pressupõe a definição de um conjunto de premissas, a partir das quais as instituições museológicas ficarão aptas a participar na *Web 2.0*. Nesta perspetiva, Conxa Rodà (Rodà Llanza 2010), responsável pela introdução das ferramentas *Web 2.0* no Museu Picasso de Barcelona<sup>37</sup>, considera ser indispensável que os museus, antes de aderirem às Redes Sociais, se questionem sobre os objetivos que pretendem alcançar; o tipo de conteúdos que pretendem disponibilizar e com que periodicidade; o grau de interações que pretendem promover; o tipo de gestão que lhe

---

<sup>37</sup> Em Dezembro de 2011, o Museu Picasso de Barcelona contava com 19.172 gostos na sua página do Facebook, com particular representatividade nos seguidores com idades compreendida entre os 25 e os 34 anos. No Twitter, o Museu registava 777 seguidores. A presença no Youtube traduzia-se na altura, na existência de 94 vídeos, reproduzidos 18.776 vezes, enquanto no Flickr existiam 1133 fotos, visualizadas mais de 156 mil vezes (Rodà Llanza 2010). Em 2010, na conferência internacional *Museums and the Web*, realizada em Denver, EUA, o Museu foi distinguido com o prémio “Best work in social media”.

vai estar associado, nomeadamente a existência, ou não, de um gestor de conteúdos; o grau de envolvimento dos diversos departamentos do Museu. Segundo a mesma autora, é fundamental que os profissionais dos museus adquiram uma “mentalidade 2.0”, o que implica, naturalmente, alterações de carácter organizativo (Rodà Llanza 2010:24). Efetivamente, o espírito 2.0 não deve ser exclusivo do departamento de comunicação, mas sim envolver todo o corpo institucional do museu, garantindo a qualidade, a integridade e a precisão da informação gerada.

### **1.3.2 Os novos atores da *Web 2.0*: a “Geração E” e os “Community Managers”**

A diversidade dos públicos das instituições museológicas constitui uma realidade a que os museus estão particularmente atentos, nomeadamente ao nível da programação de atividades. No contexto das tecnologias da informação, esta questão assume características muito específicas, na medida em que a tipologia dos públicos depende, não só de fatores etários, sociodemográficos, profissionais, económicos e psicológicos mas também de circunstâncias muito particulares, decorrentes da realidade tecnológica em que se inserem e com a qual convivem desde sempre: a “Geração E<sup>38</sup>” ou “Nativos Digitais”.

Estas designações nascidas nos anos 90, designam “pessoas capazes de executar várias tarefas em simultâneo, que têm acesso a uma série de novas tecnologias, recorrem à internet como primeiro porto de escala para obter informação e [...] utilizam a Internet para fins educacionais assim como para outras atividades”(Prensky 2001:2). Os “Nativos Digitais” são, não só consumidores de informação, mas também produtores de conteúdos, privilegiando a multidireccionalidade e a participação. Os desafios impostos aos museus por esta geração são complexos, pondo em causa uma postura demasiado estática e contemplativa que algumas instituições museológicas tradicionalmente mantêm. É fundamental inverter esta tendência, promovendo uma experiência atrativa, criativa e, simultaneamente, participativa, em que as novas tecnologias podem assumir um papel dinâmico e enriquecedor na relação com os públicos. Segundo alguns autores, “ao terem

---

<sup>38</sup> Também designada “Geração C – Connetect”.

sido educados numa época de saturação de meios e acesso generalizado às tecnologias digitais, a “Geração E” tem formas próprias de pensar, comunicar e aprender”(Oblinger and Oblinger 2005). Neste contexto, os museus, conscientes desta realidade, têm neste público um dos seus mais importantes desafios.

A utilização da *Web 2.0* traduz-se na criação de uma comunidade *online* com implicações ao nível da instituição, sendo necessária uma política clara e estruturada de comunicação e a existência de um responsável pela sua gestão, comumente designado “Community Manager”<sup>39</sup> ou “Social Media Manager”, cuja função é garantir a eficaz utilização destas ferramentas, não só do ponto de vista do domínio da ferramenta, mas, sobretudo, “ao nível das atitudes de carácter social que promovem a partilha, o diálogo a participação, a criação, a edição” (Fortaleza Oliver 2012:34). Ou seja, o que alguns autores designam por “atitude 2.0” (Celaya 2012)

Integrar as comunidades virtuais não se traduz apenas numa presença *online*. O fraco desempenho *online* e a falta de atualização dos conteúdos disponibilizados é contraproducente no que diz respeito à utilização destas ferramentas, criando uma imagem desfavorável da instituição junto da sua comunidade.

Num contexto em que a interação e a criação são uma tônica dominante, o contributo do utilizador, nas diferentes plataformas *online*, assume particular importância para as instituições, com frequentes implicações na sua própria gestão e definição de estratégias.

O “Community Manager” é um importante elo de ligação entre o utilizador e a instituição, contribuindo de forma determinante para a gestão da sua identidade *online*, dinamizando a sua presença virtual e interagindo com a comunidade, tornando-a parte ativa do desenvolvimento da instituição e das suas atividades. O responsável pela presença *online* da instituição deverá também analisar o impacto dos conteúdos digitais disponibilizados e, em função dos resultados, avaliar as diferentes estratégias de comunicação a utilizar e, paralelamente, identificar as necessidades dos públicos. Deste modo, poderá, de forma mais eficaz, motivar a participação dos visitantes/utilizadores virtuais da instituição.

---

<sup>39</sup> Em 2008, foi criada, em Espanha, a AERCO-PSM: Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media” (<http://www.aercomunidad.org/>). (Consultado em Junho 2013). Segundo Mónica Abad, em 2012, a Associação contava com mais de mil associados (Viñaras Abad, Casa, and Lorenzo 2012).

A existência de constrangimentos vários, nomeadamente ao nível dos recursos humanos e financeiros, condiciona, naturalmente, o desempenho de determinadas funções nas instituições museológicas. Para além disso, verificamos alguma resistência ao envolvimento de profissionais em áreas que, tradicionalmente, não integravam a orgânica de um museu, nomeadamente ao nível do marketing. Parece-nos, no entanto, que o essencial é a definição de uma estratégia de comunicação eficaz, tendo em conta os recursos existentes, que implica, necessariamente, a atribuição de funções, a identificação de objetivos, a definição de normas e procedimentos de utilização das várias ferramentas disponíveis. Destacamos, a título de exemplo o documento que define a estratégia e o desempenho digital da Tate, para um período de dois anos (Stack 2013) e o documento elaborado pela Generalitat da Catalunya com o objetivo de definir os procedimentos relativamente à utilização das ferramentas *online* por parte de todos os equipamentos culturais dependentes da Generalitat (*Style and Usage Guide of the Governement of Social Network* 2010).

Segundo Nuno Garcia (Garcia 2003), o sucesso de um museu passa pela sua aptidão em dar resposta aos novos desafios e às mudanças, assim como pela sua capacidade em influenciar a comunidade através das suas ações. Ora, o museu deve encontrar formas de se relacionar com os seus públicos, satisfazendo as suas necessidades e expectativas, cativando uma audiência cada vez mais vasta e heterogénea. Neste contexto, as novas tecnologias, associadas às ferramentas *Web 2.0* assumem um papel fundamental, promovendo o museu, não só enquanto um espaço para os públicos, mas também dos públicos, potenciais participantes e colaboradores no discurso museológico.

## **Capítulo II. Marketing e Museus**

### **2.1 O conceito de marketing e a sua aplicação aos museus**

Segundo a American Marketing Association (AMA), marketing é “a atividade conjunta de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo” (“Definition of Marketing” 2007) ou, nas palavras de Kotler (Kotler 2008:6), “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam por meio da criação, oferta e troca de produtos e/ou serviços”. A sua missão consiste, assim, em desenvolver programas que garantam uma vantagem competitiva a longo-prazo e estabelecer comunicação entre a organização e os seus públicos, garantindo a satisfação de ambas as partes. Aliás, segundo o mesmo autor, as organizações deveriam incluir nos seus quadros profissionais de marketing, alegando que “é o grau de satisfação dos clientes com os serviços utilizados e/ou com as novas práticas adotadas que determina o nível de eficácia e a eficiência da entidade ou organizações” (Kotler 2008).

O Museu, entendido enquanto uma instituição sem fins lucrativos, tem vindo a sentir crescentes dificuldades, num contexto de diminuição do financiamento público e da crescente concorrência para captação de audiências, face ao crescimento da oferta cultural existente, promovida, não só por instituições museológicas, mas também por outros espaços culturais e de entretenimento (Mcnichol 2005). Nesta perspetiva, Kotler e Kotler (Kotler and Kotler 1998, citados por Ahn, 2003), consideram que o museu compete com diferentes alternativas de carácter lúdico e cultural, nomeadamente: o consumo cultural em ambiente doméstico, como a música e a literatura; a utilização de espaços de grande consumo como, por exemplo, os restaurantes, os centros comerciais, a fruição de outras performances culturais, tais como, peças de teatro, concertos e festivais, e outros museus. Segundo Garcia (Garcia 2003), o Museu deve posicionar-se como uma organização, na medida em que tem uma existência jurídica, uma estrutura, recursos humanos, financeiros e materiais, normas operacionais, procedimentos e uma cultura organizacional com o



objetivo de disponibilizar um serviço ou produto que irá beneficiar alguém no exterior da instituição. Por outro lado, o Museu deve desenvolver a sua atividade assente num plano estratégico sustentado, capaz de garantir a sua sobrevivência e que contemple três vertentes essenciais: a Conservação e Preservação das suas coleções; a Gestão e Administração; o Marketing. Neste sentido, Hooper-Greenhill (Hooper-Greenhill 1998) considera que o museu deve incluir no seu planeamento, e de forma integrada, as suas várias dimensões: a gestão da coleção, a interpretação, a educação, a investigação, o marketing, o financiamento, a formação profissional do pessoal, a gestão dos espaços, a manutenção do edifício, etc.

Efetivamente, as instituições culturais, na perspectiva de conquistar e fidelizar os públicos, utilizam, cada vez mais, estratégias de comunicação mais eficazes e apelativas, tradicionalmente utilizadas em instituições de carácter comercial, procurando criar novos fatores de atratividade ao museu, numa lógica de “mercado cultural” em que os museus adaptam as suas práticas de gestão, bens e serviços a um novo cenário, onde o visitante passivo parece ser substituído pelo “consumidor ou cliente ativo” (Hooper-Greengill 1992), e onde a diferenciação se traduz num “produto cultural de qualidade, pelo posicionamento consistente da organização, com uma gestão orientada para resultados concretos” (Colbert 2009:1). Neste contexto, o marketing assume particular destaque, juntamente com a comunicação, no sentido de estimular os públicos a uma maior participação e assiduidade no domínio das práticas culturais, tendo em conta a sua diversidade, o nível das expectativas e necessidades.

A utilização do marketing nos museus é uma realidade, embora que incipiente, das últimas décadas. Em 1994, Hooper-Greenhill afirmava que “o marketing nos museus ainda se encontra na sua primeira década, e em alguns museus, está conceptualmente limitado à publicidade” (Hooper-Greenhill 1994:175). Neste contexto, R. Rentschler distingue três momentos da utilização de estratégias de marketing nos museus:

- o que designa como “fundação”, entre 1975-84, quando se verifica o reconhecimento da importância do marketing e da necessidade de o integrar na práticas de gestão das instituições;

- o que designa como “profissionalização”, entre 1985-94, quando se verifica a necessidade de conhecer e segmentar os públicos, coincidindo com o aparecimento dos primeiros departamentos de marketing nos museus;
- o que designa como “período da descoberta”, desde 1995 até à atualidade, quando se verifica a efetiva adoção das estratégias de marketing (Rentschler 1998).

No contexto das instituições museológicas, o marketing define-se como “o processo de gestão que (...) confirma a missão do museu (...) e é responsável pela identificação, previsão e satisfação eficaz das necessidades dos seus utilizadores”(Kotler 2008). Nesta perspetiva, o Museu coloca o público no centro das suas atenções, reconhecendo-o na sua diversidade, com múltiplas expectativas e necessidades, enquanto visitante e utilizador da instituição. Apesar do reconhecimento generalizado da importância da aplicação do marketing como ferramenta essencial para o desenvolvimento dos museus, nem todas as instituições museológicas aderiram ainda a esta estratégia, pelo que alguns autores continuam a argumentar que é urgente a sua efetiva implementação (Goulding 2000). A adaptação deste conceito, muitas vezes entendido como estritamente empresarial, à realidade museológica não oferece grandes especificidades. Efetivamente, os museus dispõem de “produtos” (coleções, exposições, experiências, serviços, programação, publicações e atividades *online* (Kotler 2008)) para oferecer aos seus “clientes” (visitantes e/ou utilizadores), sendo que esta relação depende, em grande medida, da utilização de mecanismos que permitam uma comunicação eficaz entre a instituição e o consumidor, através da utilização dos elementos do marketing-mix, os chamados 5P’s - Product/Produto; Price/Preço; Promotion/Promoção; Place/Distribuição; People/Pessoas – que iremos abordar posteriormente.

Alguns autores temem que esta abordagem, se levada ao extremo, possa contribuir para desvirtuar a génese dos museus, comprometendo a sua missão e objetivos. Hans Woodtli, citado por Nuno Garcia (Garcia 2003) a este propósito, considera que a definição do museu enquanto instituição sem fins-lucrativos apresentada pelo ICOM pertence ao passado. De facto, “existe o perigo real do museu não conseguir garantir um equilíbrio razoável entre a sua missão (...) e as forças de mercado (Garcia 2003). Nuno Garcia (Garcia 2003) considera, ainda, que a transferência destas noções de gestão empresarial para a realidade

museológica poderá resultar numa “excessiva aproximação do mercado” e no “aumento de eventos efémeros e espetaculares”, os quais poderão implicar grandes esforços financeiros e potenciar problemas ao nível da segurança e da conservação das coleções<sup>40</sup>, bem como a promoção de atividades “nem sempre adequadas à sua vocação e imagem institucional” com o objetivo de corresponder aos interesses manifestados pelos públicos. Por outro lado, o mesmo autor considera que a inexistência de uma articulação efetiva entre os diferentes serviços dos museus e os seus departamentos de marketing, quando existentes, traduz-se numa divulgação desajustada, podendo, refletir-se, em última análise, no reduzido número de visitantes. No entanto, Garcia conclui que, pelo facto do museu concorrer com “outras organizações em termos de qualidade, ofertas e preço (...) deve, por isso, acrescentar continuamente valor ao seu “produto ou serviço”, adaptando-se às exigências e necessidades de uma “clientela” em constante transformação e analisando, na medida do possível, a concorrência de sucesso” (Garcia 2003).

Outros autores tendem a sublinhar as vantagens da integração da disciplina de marketing nos museus<sup>41</sup>. Segundo François Colbert (Colbert 2009), os profissionais de marketing nos museus desenvolvem estratégias assentes num produto cultural de qualidade, numa organização com um posicionamento consistente, com uma gestão orientada para resultados concretos e onde toda a equipa está orientada para responder às necessidades dos “clientes”. Deste modo, contribuem para que os “consumidores reconheçam, apreciem e se sintam atraídos pela oferta da instituição relativamente aos seus concorrentes” (Kotler 2008), e conferem ao espaço museológico um conjunto de ofertas de carácter mais comercial – lojas, cafetarias, restaurantes, espaços de aluguer<sup>42</sup> -, não só pertinentes na perspetiva da atração dos públicos, mas também enquanto uma importante fonte de receita.

Em Portugal, apesar das alterações significativas verificadas com a Lei-Quadro de 2004<sup>43</sup> em áreas-chave da museologia, verifica-se, a inexistência de qualquer referência ao uso e

---

<sup>40</sup> No dia 22 de Março de 2013, o Victoria&Albert Museum cancelou a atuação da banda de heavy metal Napalm Death por se temer que os decibéis pudessem danificar a “estrutura histórica” do edifício, bem como colocar em risco algumas coleções de porcelanas. Segundo a instituição, “o museu queria apresentar ao público um programa entusiasmante mas a segurança dos nossos visitantes e da estrutura do edifício são uma prioridade absoluta” (Robson 2013).

<sup>41</sup> Segundo E. Hooper-Greenhill (Hooper-Greenhill 1994), desde finais da década de 80, a British Museums and Galleries Commission auxiliava financeiramente os museus britânicos que quisessem integrar nas suas equipas, temporariamente, um consultor de marketing.

<sup>42</sup> O aluguer de espaços é uma prática cada vez mais frequente nas instituições museológicas, existindo, em alguns casos, documentos normativos que regulamentam a prestação deste serviço, nomeadamente nas Fundações e Museus Municipais.

<sup>43</sup> Lei nº47/2004 de 19 de Agosto, aprova a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (*Lei Quadro Dos Museus Portugueses* 2004).

aplicação do conceito de marketing, o que é revelador do carácter embrionário destas práticas nas instituições museológicas nacionais. Esta realidade, no entanto, não invalida a existência de um conjunto de ações, técnicas e estratégias, no âmbito do marketing, mesmo que não assumidas como tal, como forma de comunicação prática e eficaz ao nível da atração e fidelização de públicos.

Os museus estão conscientes da necessidade de competir pelos seus públicos, pelos apoios e pelos recursos e que, para tal, devem apostar em programas de qualidade, transmitir a sua singularidade e distinção, estabelecer relações com as comunidades e encontrar meios de autofinanciamento. Assim, os museus desenvolvem um conjunto de iniciativas que extravasam a apresentação e conservação dos objetos, incidindo, também, na procura de sustentabilidade, na melhoria das condições ambientais e na inovação tecnológica, no sentido de melhorar a experiência do visitante, não só na perspectiva da aprendizagem, mas também enquanto uma experiência de lazer, sociabilização e conforto (Mclean 1995 citado por Matos 2009). Efetivamente, e segundo o Conselho Neerlandês para a Cultura, citado por Karlijn Jonker (Jonker 2008), as instituições Culturais têm que reconhecer que a arte e a cultura são parte indissociável da economia do lazer.

Segundo Alice Semedo e Inês Ferreira, verifica-se “um distanciamento da centralidade dos objetos em direção a uma ênfase na promoção da experiência” (Semedo and Ferreira 2011:99-100). Ainda segundo as mesmas autoras, “os museus deixaram de ser meramente avaliados pelos seus recursos (ex. coleções, investigação sobre as coleções) para serem cada vez mais avaliados pela sua utilização programática, capacidade de captação e fidelização de públicos e diversificação dos seus *produtos*; pelos seus serviços e qualidade destes serviços”. Isto não significa que o museu se torne “refém” dos seus públicos. O marketing cultural pretende, isso sim, compreendê-los, procurando um equilíbrio entre corresponder às suas expectativas e, simultaneamente, identificar os públicos para as atividades, numa lógica de comportamento promocional.

Importa sublinhar que a estratégia de marketing dos museus tem como públicos-alvo, não só o público na perspectiva do visitante e/ou utilizador, mas também no seu sentido mais

lato, nomeadamente os potenciais mecenas, os media, os parceiros e os patrocinadores, capazes de contribuir para a sua sustentabilidade, assim como os seus colaboradores, no sentido de os envolver na missão e objetivos do museu.

O sucesso do marketing nos museus depende do conhecimento da sua missão e objetivos, da avaliação dos recursos disponíveis e, finalmente, da avaliação dos resultados que permitam, em última análise, fazer as correções necessárias. Importa, porém, sublinhar que os resultados das ações de marketing desenvolvidas pelos museus não podem ser medidos, exclusivamente, a partir dos resultados financeiros gerados, mas também dos resultados intangíveis.

## **2.2 Os estudos de públicos/pesquisas de mercado: uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de um projeto de marketing em museus**

O marketing é um processo de gestão que procura identificar, prever e satisfazer as necessidades dos consumidores, o que só é possível mediante o conhecimento rigoroso dos diferentes públicos, nomeadamente, através dos estudos de mercado. Segundo Hooper-Greenhill (Hooper-Greenhill 1998), uma das tarefas do marketing nos museus consiste no desenvolvimento de sistemas de avaliação e estudos sobre o público real, os que visitam o museu, e o público potencial, os que não visitam o museu, mas podem vir a fazê-lo com diferentes motivações (Rivière 1992 citado por Santana, 2010). Efetivamente, “os públicos da cultura são um grupo de sujeitos heterogêneos, considerados em toda a sua diversidade e complexidade, que “consomem” de forma diferente determinado(s) “produtos” cultural(ais), também estes diversificados (...)” (Costa 2004).

Helena Santos considera que “conhecer o número de visitantes torna-se um elemento funcional incontornável para a gestão e programação museais, assim como para a indicação da sua visibilidade (...), uma certificação pela sua procura” (Santos 2008:80). De facto, o conhecimento dos diferentes públicos é essencial a uma comunicação verdadeiramente eficaz, bem como para o desenvolvimento de programas adequados às expectativas, interesses e necessidades dos visitantes, não apenas na perspetiva de

obtenção de resultados imediatos, mas também enquanto um investimento a médio-longo prazo. Segundo Hull Ballard (Hull Ballard 2005 citado por Cretaro 2009:3), o investimento nas gerações mais jovens é essencial, na medida em que estes serão os futuros “apoiantes e filantropos das nossas comunidades”. Por essa razão, segundo a mesma autora, é fundamental “entretê-los, oferecendo-lhes programação exclusiva e proporcionando um fórum de socialização e de rede”. Segundo Amy Cretaro, os programas “Late Night” e “After Hours”, destinados a um “público jovem, realizados, pelo menos, três vezes por ano, e que se prolongam até às 23h ou, eventualmente, até mais tarde”, são cada vez mais recorrentes nos museus norte-americanos (Cretaro 2009:3).

Os estudos de públicos constituem, ainda, um importante instrumento de avaliação das reações dos utilizadores às várias iniciativas desenvolvidas, permitindo saber em que medida se cumpriram os objetivos previamente definidos. De acordo com o princípio da aplicação do marketing com enfoque no cliente, a avaliação da experiência de consumo, por parte do visitante, é essencial, podendo ser medida a qualidade percebida do serviço prestado através da medição dos desvios entre as expectativas e perceções dos clientes (Parasuraman, Zeitham, and Berry 1988). Por outro lado, o conhecimento em pormenor dos visitantes constitui um argumento de suma importância na angariação de apoios, patrocínios e mecenaz, permitindo a estes conhecer os públicos que passarão a integrar o seu espectro de visibilidade.

### **2.2.1 Antecedentes e referências**

Galton (1822-1911), investigador britânico considerado o pioneiro da Estatística Moderna (Salgado-Neto and Salgado 2011), tinha por hábito “observar e analisar o comportamento do público nas salas de exposição dos museus vitorianos da sua época” (Pérez Santos 2008:21).

As primeiras investigações sobre os visitantes dos museus surgiram nos finais dos anos vinte do século passado, nos Estados Unidos da América, impulsionadas pela Associação

Americana de Museus (AAM)<sup>44</sup> que, entre 1925 e 1927, encarregou Edward Robinson, um professor de Psicologia da Universidade de Harvard, de realizar um estudo sobre o comportamento dos visitantes do Pennsylvania Museum of Art : “The Behavior of the Museum Visitor” (Freece 2009). Ainda nos Estados Unidos da América, no final dos anos 20, Edward Robinson e Arthur Melton, psicólogo da Universidade de Yale, analisaram a “influência do desenho expositivo no comportamento dos visitantes, através de estudos empíricos de observação, servindo de base a investigações sobre a circulação e percursos dentro da exposição” (Santana 2010:18). Em 1960, o Milwaukee Public Museum fundou um “departamento especial para conduzir as avaliações dos públicos” (Antoin 2012:12).

Nos finais dos anos 70, os contributos de Harris Shettel e Chandler G. Screven foram decisivos para o desenvolvimento deste campo de investigação, juntamente com “os desenvolvimentos socioeconómicos que começam a verificar-se nas instituições sem fins lucrativos, nomeadamente os museus, que, face às novas políticas económicas liberais, devem transformar-se em organizações autossuficientes e em concorrência direta com outros museus (...)” (Pérez Santos 2008:21). Nessa mesma altura, no Royal Ontario Museum, no Canadá, Duncan Cameron e David Abbey “desenvolveram os primeiros estudos sistemáticos de públicos” (Santana 2010:19),<sup>45</sup> nos quais introduziram critérios de marketing .

A partir dos anos 90, a Associação Americana de Museus publicou um relatório onde apresentou uma série de recomendações com o objetivo de “implementar a faceta educativa e de serviço público dos museus norte-americanos e alcançar novos públicos” (*Excellence and Equity. Education and the Public Dimension of Museums* 1992). Esta iniciativa potenciou o início do “Programa de Avaliação de Exposições e Museus”, aplicado de forma sistemática nos museus norte-americanos, o que se traduziu num aumento significativo de publicações sobre o tema e na formação de grupos de trabalho direcionados para o estudo desta temática. Nos Estados Unidos da América, foram, ainda,

---

<sup>44</sup> A American Association of Museums deu lugar à American Alliance of Museums. <http://www.aam-us.org/>. (Consultado em Julho 2013). Desde 1939 que a Associação Americana de Museus utiliza os números de visitantes como fator de avaliação do sucesso dos projectos museológicos (Gonçalves 2012).

<sup>45</sup> Segundo Eileen Hooper-Greenhill, os primeiros estudos de públicos em museus tiveram lugar nos finais dos anos 60, destacando, neste contexto, o trabalho desenvolvido por Pierre Bourdieu, Alain Darbel e Dominique Schnaper, na sua obra “L’amour d’art”. No entanto, a consulta de bibliografia mais recente, permite-nos identificar incursões nesta matéria nos anos 20, tal como é possível verificar nos dados apresentados (Hooper-Greenhill 1994).

criados o International Laboratory for Visitor Studies<sup>46</sup>, na Universidade do Wisconsin, e a associação profissional Visitor Studies Association<sup>47</sup>.

Na Europa, os estudos sobre os públicos dos museus tiveram início no período pós-guerra, com os trabalhos pioneiros de Bordieu e Darbel, a propósito “de uma caracterização internacional dos principais museus europeus” (Antoin 2012:12), tendo concluído que a maioria dos visitantes tinha um elevado nível de instrução, e demonstrando, assim, a “influência do nível de estudos como determinante para a visita”. Ainda segundo a mesma autora, no final dos anos setenta, o trabalho desenvolvido por Shettel e Screven, anteriormente citados, permitiu a consolidação dos estudos de públicos como uma área de particular relevância no domínio dos procedimentos de investigação educativa.

No entanto, as primeiras iniciativas com alguma dimensão surgem nos anos 90 do século XX, existindo várias instituições com boas práticas neste domínio. Tendo em conta a impossibilidade de elencar todos os exemplos existentes, e também porque esse não constitui o objetivo da nossa reflexão, optamos por destacar as ações com maior relevância, seja pelo número de entidades envolvidas, seja pelo impacto que alcançaram.

Em França, a partir de 1990, o departamento de visitantes da Direção de Museus deu início a duas iniciativas no domínio dos estudos de públicos: o MUSEOSTAT e o “Observatoire Permanent des Publics”, “duas ferramentas de análise que permitem a elaboração de políticas de desenvolvimento sobre os visitantes” (Goldstein 2008:39). O MUSEOSTAT, criado em 1992, analisa as flutuações de visitantes no conjunto dos museus públicos franceses e, desde 2003, publica relatórios mensais e anuais sobre as várias instituições museológicas. Em 1990, foi criado o “Observatoire Permanent des Publics”, com o objetivo de “recolher informações estatísticas e sociológicas importantes sobre as características, as práticas e as opiniões dos visitantes” (...), assim como “as motivações, as circunstâncias e os objetivos da visita” (Goldstein 2008:40). Para além do Observatório Permanente de Públicos, importa salientar duas iniciativas desenvolvidas no âmbito de museus. No Museu do Louvre, em 1995, foi criado um Observatório Permanente de Públicos com o objetivo de medir a eficácia das ações da instituição, nomeadamente

---

<sup>46</sup> O International Laboratory for Visitor Studies publicou, entre 1988 e 1992, a revista ILVS: Review.

<sup>47</sup> Criada em 1990, a Visitor Studies Association publicou, entre 1998 e 2006, a Visitor Study Today, para além de realizar conferências anuais subordinadas ao tema.



através de um questionário apresentado aos públicos; no Museu d'Orsay, em 2002, foi criado um Observatório com as mesmas características, tendo sido dado particular ênfase aos jovens visitantes com idades entre os 18 e os 26 anos, para ajudar a determinar as políticas tarifárias. No que concerne ao Museu do Louvre, o museu mais visitado do mundo segundo as últimas estatísticas, e segundo a informação apresentada no relatório elaborado pela Direction de la Politique des Publics et de l'Education Artistique do Museu, em 2010, a análise dos visitantes do Museu tem como ponto de partida a segmentação dos visitantes com base na sua distribuição física no espaço museológico: a coleção permanente, as exposições temporárias, o Auditório e o Museu Eugène Delacroix, sendo que 7.859.000 dos 8.413.000 visitantes do Museu acede à coleção permanente. A análise dos públicos permite, ainda, aferir, a sua origem geográfica (67% dos visitantes são estrangeiros); a sua distribuição etária (a faixa etária mais significativa situa-se entre os 31 e os 45 anos, com 22% do total dos visitantes); a modalidade de acesso (cerca de 50% dos visitantes adquire bilhete, sendo que 38% usufrui de entrada gratuita); o índice de satisfação do visitante relativamente à coleção permanente (tendo em conta os vários indicadores – satisfação global, qualidade do acolhimento, conforto, qualidade da informação apresentada, sinalética – cerca de 70% dos visitantes considera-se “Muito Satisfeito”).

Em Espanha, no final dos anos oitenta, início dos anos 90 do século XX, foi realizado “o primeiro projeto na área do estudo de públicos, financiado pela Administração, em colaboração com a Universidade Complutense de Madrid e o Museu Nacional de Ciências Naturais” (Pérez Santos 2008:22), uma iniciativa que impulsionou a “criação do primeiro (e único até à data) departamento de um museu [de Espanha] dedicado à avaliação e estudo de públicos, criado sob a direção de Carme Prats”, e que se tornou uma referência neste domínio, juntamente com outras iniciativas que, paulatinamente, foram sendo desenvolvidas noutras instituições museológicas espanholas. Um dos aspetos mais relevantes desta iniciativa resulta do envolvimento de museus e universidades, bem como profissionais de diferentes áreas.

Ainda, em Espanha, o projeto “Público e Museus”, que envolveu profissionais de museus de todo o país e a Universidade Autónoma de Madrid, contemplou a realização de 3

estudos, com características e objetivos distintos, mas articulados entre si (Asensio et al. 1998):

- um mais descritivo, centrado na observação do comportamento dos públicos nas salas de exposição, com o objetivo de “medir o impacto das unidades expositivas e a sua atratividade”;
- um de carácter experimental, com o objetivo de “identificar os problemas ao nível da compreensão da mensagem expositiva, para diferentes tipos de públicos, com diferentes graus de instrução”;
- um mais qualitativo, centrado na análise do público potencial, procurando “estudar as razões pelas quais os visitantes vão ou não aos museus, o que valorizam, as suas atitudes, condicionantes, etc.”.

Este projeto envolveu vários Museus, com realidades muito distintas, o que o tornou particularmente interessante pela escala e diversidade de públicos alcançados. Um exemplo interessante integrado neste estudo é o caso do Museo del Prado, instituição que, aliás, voltará a ser analisada num outro momento desta dissertação, onde foi realizada uma “avaliação dos critérios museográficos das novas salas “.

A investigação desenvolvida traduziu-se numa “avaliação sumativa” da área da Escultura Clássica, através da observação do comportamento dos visitantes e da elaboração de um questionário sobre o impacto da exposição nos mesmos. Algumas das conclusões foram bastante curiosas, dando conta do fraco impacto de algumas das peças em exposição, tidas como emblemáticas, no contexto da coleção do Museu, enquanto outras, à partida, menos significativas, eram objeto de particular atenção. Para além disso, este estudo permitiu verificar o interesse que a coleção de escultura do Museo del Prado desperta junto dos públicos, sendo que uma percentagem significativa dos inquiridos considerou ser essa a principal motivação para a visita ao Museu.

Ainda no Museo del Prado, foi realizado um estudo em colaboração com o Instituto de Estudios Turísticos - o “Estudio de visitantes de museos da la región de Murcia: acción didáctica y proyectos educativos” - cujo objetivo foi “realizar uma análise de públicos nos

museus da Região de Madrid (...) de modo a obter um conhecimento sistemático e generalizado dos visitantes atuais dos mesmos, com o objetivo de definir os seus projetos educativos e melhorar a experiência museológica dos seus visitantes” (Pérez Santos 2008:25).

Em 1997, a Comunidade Autónoma de Madrid promoveu um estudo de públicos sobre os Museus da sua Rede, com particular incidência sobre museus de menor dimensão, com o objetivo de elaborar um “mapa de públicos de Museus da Comunidade” (Asensio et al. 1998:136). Se, por um lado, esta iniciativa assumiu particular importância para os Museus envolvidos, não é menos verdade que, de um ponto de vista mais abrangente, este Estudo permitiu à Comunidade planificar, de forma adequada, a sua política museológica (Asensio et al. 1998). Segundo o autor, os resultados alcançados revelaram que os Museus identificados são do agrado dos públicos e, inclusivamente, “um património local e motivo de orgulho”. O maior problema detetado prende-se com a sua divulgação, junto dos públicos potenciais. Aliás, na sua conclusão, o Estudo recomendava o “estabelecimento de uma política coordenada de difusão destes Museus, em articulação com o resto da oferta patrimonial (cultural, natural e turística), estabelecendo rotas culturais e construindo centros de postos de informação que dinamizem e orientem os potenciais visitantes”.

Segundo Eloísa Santos (Pérez Santos 2008), o trabalho mais significativo realizado neste domínio, em Espanha, tendo em conta a dimensão da amostra e as variáveis estudadas, data de 1997 e resulta de uma iniciativa da Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales do Ministério de Educación y Cultura, tendo sido aplicado em quatro museus espanhóis: o Museo Arqueológico Nacional, o Museo Nacional de Artes Decorativas, o Museo Cerralbo e o Museo Nacional de Antropología. O estudo recolheu “dados das principais características, hábitos de visita, motivações, expectativas, formas de acesso, comportamentos, dificuldades durante a visita, satisfação, preferências e aspetos mais valorizados de 2.326 pessoas que visitaram estes museus ao longo de um ano” (Blanco, Santos, and Andonegui 1999). Em Outubro desse mesmo ano, o Plano Museológico do novo Museu Nacional e Centro de Investigação de Altamira, em construção, determinou a realização de um estudo sobre o público potencial do espaço, o qual antecedeu o próprio projeto arquitetónico, algo que constitui, à época, um “caso único na história dos museus

espanhóis” (Lasheras and Heras 1998:96). No caso específico de Altamira, entendeu-se que algumas decisões relativamente ao edifício (acessos, estacionamento, infraestruturas, serviços, etc.), deviam ter por base realidades concretas, e não meras suposições. Nesse sentido, uma empresa consultora de mercado desenvolveu um estudo com o objetivo de estimar o número de pessoas interessadas em visitar Altamira; avaliar as variações sazonais nas visitas; definir o perfil dos visitantes; determinar o meio de transporte preferencial dos visitantes. O resultado do estudo não determinou todas as opções, mas contribuiu, inquestionavelmente, para a tomada de algumas decisões ao nível da gestão do equipamento, nomeadamente no que concerne aos horários e à programação.

Ao longo dos últimos anos, o investimento dos museus nestes estudos tem vindo a aumentar significativamente, seja através de experiências de carácter pontual ou outras de forma mais continuada. Se, numa primeira fase, os estudos de públicos eram meramente descritivos, sem aplicação posterior, a partir de certa altura, é possível identificar iniciativas que perspetivam o futuro em função dos resultados aferidos. Neste contexto, e tendo em consideração o objetivo desta investigação, parece-nos relevante destacar o exemplo do Museo Arqueológico Nacional (Espanha), não tanto pelos resultados obtidos, cuja análise não é essencial nesta abordagem, mas sim pelas estratégias daí resultantes. Os resultados do estudo evidenciaram a necessidade de “colocar em marcha um plano estratégico capaz de corrigir determinados problemas no funcionamento da exposição permanente, potenciar o Museu e a sua projeção social e maximizar os resultados dos programas em funcionamento” (Blanco 2002:184). Assim, foi considerado prioritário pelo Departamento de Difusão do Museu:

- aumentar o número de novos visitantes, tendo em conta que a percentagem de visitantes regulares era satisfatória. Para tal, foi criada uma nova atividade “Domingos no Museu”, bem como um ciclo de conferências – “Espanha Arqueológica. Uma proposta de viagem”;
- aumentar o número de visitantes em grupo de famílias;
- melhorar o serviço de informação e acolhimento;
- promover a utilização polivalente do Museu através de uma divulgação eficaz.

Em 2008, o então Ministério de Cultura de Espanha deu início ao “Laboratório Permanente de Público de Museos” com o objetivo de “desenvolver uma investigação permanente sobre o público dos museus estatais (...) que possa contribuir para melhorar a gestão museológica através da investigação, a formação e a comunicação” (“Presentación. Laboratorio Permanente De Público De Museos” 2012), e constituindo-se como “um instrumento de gestão e apoio na tomada de decisões de planificação e programação dos museus (...) na perspetiva de uma melhoria constante da instituição enquanto serviço público” (*Conociendo a Nuestros Visitantes. Estudio De Público En Museos Del Ministerio De Cultura* 2011). Para além disso, o Laboratório pretende também “desenhar linhas comuns de atuação; criar um sistema estatístico ágil e rigoroso; criar um sistema de comunicação entre os museus que fomente o trabalho em equipa; difundir os resultados das investigações realizadas; tornar-se uma referência no domínio dos estudos de públicos” (“Laboratório Permanente De Público De Museos” 2008).

Uma das linhas estratégicas do Laboratório é, precisamente, a Comunicação e Difusão com o objetivo de promover uma relação contínua entre todas as instituições e profissionais envolvidos através de diversos canais de comunicação e de divulgar os resultados dos projetos em curso através de publicações e apresentações públicas em encontros nacionais e internacionais (“Laboratório Permanente De Público De Museos” 2008). A atividade desenvolvida por este grupo de trabalho é divulgada através de publicações regulares, umas de carácter mais geral, como o relatório “Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura”, publicado em 2011(*Conociendo a Nuestros Visitantes. Estudio De Público En Museos Del Ministerio De Cultura* 2011), outras com uma abordagem mais específica, refletindo as características particulares de cada instituição<sup>48</sup>.

O estudo publicado em 2011 procurou identificar os elementos que permitam às instituições museológicas “elaborar programas de atuação que fomentem a visita aos museus com regularidade, permitindo-lhes competir (...) com outras instituições culturais

---

<sup>48</sup> O Laboratório Permanente de Públicos de Museos disponibiliza online estudos de públicos dos seguintes museus: Museo Nacional de Antropología, Museo Nacional de Escultura, Museo del Traje, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”, Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Arte Romano, Museo de América, Museo Sorolla, Museo Sefardí e Museo de Altamira. Fonte: Ministério de Educación, Cultura e Deporte | Laboratório Permanente de Públicos de Museos. [http://www.mcu.es/novedades/2011/novedades\\_EstudioPublicoMuseos.html](http://www.mcu.es/novedades/2011/novedades_EstudioPublicoMuseos.html) (Consultado Janeiro 2014).

similares”, tornando-as capazes de “oferecer aos visitantes uma oferta cultural que corresponda às suas expectativas, fazendo-os sentir bem acolhidos, orientados e satisfeitos” (*Conociendo a Nuestros Visitantes. Estudio De Público En Museos Del Ministerio De Cultura* 2011). Para além dos dados relacionados com o perfil do visitante, o estudo incide também sobre questões relacionadas com a eficácia da comunicação do museu, nomeadamente o nível de conhecimento prévio, os recursos utilizados na obtenção de informação sobre a instituição, o impacto e o grau de satisfação após a visita, a capacidade de atração e fidelização dos visitantes.

Em 2014, o Laboratório iniciou uma nova linha de investigação aplicada à gestão, denominada “Avaliações”, com o objetivo de desenvolver estudos “de carácter mais específico e vinculados a aspetos concretos do funcionamento dos museus”. A primeira publicação decorrente desta iniciativa, intitulada “Una evaluación sobre planos de mano en museos” (*Una Evaluación Sobre Planos De Mano En Museos* 2014), surgiu na sequência dos resultados alcançados pelo Estudo publicado em 2011, e citado anteriormente, segundo o qual o recurso mais utilizado pelos visitantes é o folheto informativo do museu (51,4%).

Ainda na Europa, e para além do exemplo espanhol, é possível identificar alguns projetos de investigação de carácter multinacional com incidência nesta matéria. Entre Maio e Setembro de 2011, o programa EuNaMus – European National Museums: identity politics: the uses of the past and the European citizen<sup>49</sup> – promoveu um estudo em 9 museus nacionais europeus<sup>50</sup> com o objetivo de identificar o perfil dos seus visitantes. Esta iniciativa, conduzida por equipas de investigação da Universidade de Leicester, no Reino Unido, Universidade de Tartu, na Estónia, e Universidade de Aegean, na Grécia, teve por base um questionário que reuniu 5356 respostas. De acordo com o relatório publicado em 2012 (*Voices from De Museum: Survey Research in Europe’s National Museums* 2012), 52,9% dos inquiridos são turistas, oriundos de outros países, estudantes ou profissionais liberais com elevado grau de escolaridade, distribuídos por diferentes faixas etárias, cuja principal motivação consiste no entretenimento e, simultaneamente, na aprendizagem e

---

<sup>49</sup> Projeto de investigação desenvolvido entre Janeiro de 2010 e Janeiro de 2013, no âmbito do 7º Programa Quadro da Comissão Europeia, EU FP Grant Agreement No 244305, e coordenado pela Universidade de Linköping, Suécia.

<sup>50</sup> The Estonian National Museum, Tartu (Estónia); The Latvian Open-Air Museum, near Riga (Letónia); The German Historical Museum, (Alemanha); The National Historical Museum of Athens (Atenas); The Nordiska museet, Stockholm (Suécia); The National Museum of Ireland (Collins Barracks branch), Dublin (Irlanda); The National Museum of Scotland, Edinburgh (Reino Unido); The Rijksmuseum, Amsterdam (Países Baixos); The Museum of the History of Catalonia, Barcelona (Espanha).

obtenção de conhecimento. As mesmas motivações são partilhadas pelos restantes inquiridos – 47,1% -, nacionais.

Nos Estados Unidos da América, nomeadamente no Metropolitan Museum of Art (MET) e no Museum of Modern Art (MoMA), alguns dos estudos de públicos realizados possuem uma componente que procura aferir o impacto económico dos visitantes destes museus em Nova Iorque, para além dos indicadores relacionados com a própria instituição. Um estudo realizado entre 2004 e 2007, permitiu verificar, por exemplo, que o impacto económico do MoMA na cidade de Nova Iorque se situa na ordem dos 2 biliões de dólares. No que concerne à atividade turística, entre Novembro de 2004 e Novembro de 2005, o Museu foi visitado por cerca de 2.670.000 pessoas, 28% das quais da área metropolitana de Nova Iorque, 34% cidadãos americanos de outros pontos do país e 38% estrangeiros. Uma percentagem significativa dos visitantes de fora de Nova Iorque indicaram que a sua principal motivação era, efetivamente, o MoMA, o que reflete o contributo deste equipamento para a economia da cidade (“MoMA Announces Two Billion Dollar Impact on New York City Economy” 2006).

Em alguns casos, os estudos de públicos procuram, não apenas conhecer as motivações que sustentam as visitas, mas também os argumentos que as tornam menos frequentes. Nessa perspetiva, em 2012, no Brasil, a Coordenação de Pesquisa e Inovação Museal (CPIM), do Departamento de Processos Museais (DEPMUS) do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) promoveu o estudo “O “não público” dos museus: levantamento estatístico sobre o “não-ir” a museus no Distrito Federal<sup>51</sup>” com o objetivo de “apresentar um levantamento estatístico dos motivos apresentados pelos indivíduos para a *não-frequência* aos museus e as condições sociais e económicas com as quais tal opção se relaciona” (*O “Não Público” Dos Museus: Levantamento Estatístico Sobre o “Não-ir” a Museus No Distrito Federal* 2012). A análise teve por base 1200 questionários, respondidos por uma população com idades compreendidas entre os 16 e os 69 anos. No universo em análise, 920 entrevistados (76,7%) não frequentam museus, tendo justificado essa facto pela falta de tempo (36,8%); falta de dinheiro (4,2%); desconhecimento (15,4%); dificuldade de acesso (15,1%); não gostam ou não têm interesse (20,2%); outras razões (8,2%). Conhecer o “não-público”,

---

<sup>51</sup> O estudo incidiu sobre o Distrito Federal de Brasília.

identificar as suas motivações e eventuais constrangimentos constitui um importante contributo para a definição de estratégias por parte dos museus, no que diz respeito à captação e fidelização de novos públicos.

No que concerne à experiência dos museus portugueses nesta matéria, a inexistência de resultados divulgados não nos permite aferir, em rigor, da sua existência. Conhecemos, no entanto, alguns exemplos<sup>52</sup>, para além do Inquérito aos Museus do Instituto Nacional de Estatística, apesar da Lei-Quadro dos Museus Portugueses definir como uma obrigatoriedade dos museus a realização periódica “de estudos de públicos e de avaliação em ordem a melhorar a qualidade do seu funcionamento e atender às necessidades dos visitantes”(Lei Quadro Dos Museus Portugueses 2004). No entanto, este facto não impede “a existência de um considerável volume de informação, sobretudo a nível académico, e um esforço no sentido da sua conceptualização” (Santana 2010:32).

Segundo um estudo exploratório coordenado por Inês Bettencourt da Câmara (Câmara 2008), num universo de 59 museus inquiridos, 97% afirmou efetuar um controlo anual de visitantes, criando bases estatísticas de análise. No que diz respeito à realização de “estudos de públicos”, e ainda de acordo com o mesmo documento, 69% admitiu fazê-lo, na sua maioria de carácter descritivo, com recurso ao inquérito por questionário e à análise do registo de visitantes. Num universo mais alargado, e de acordo com os dados apurados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2011 (*Estatísticas Da Cultura 2011*), verificamos que, num universo de 397 museus, 384 efetuam o registo dos “ingressos de visitantes do museu e dos utentes de outros serviços, tais como do centro de documentação, da biblioteca e das reservas”, de forma a proporcionar um conhecimento rigoroso dos públicos.

No âmbito dos museus portugueses, no que diz respeito ao estudo de públicos, importa ainda destacar a investigação desenvolvida pelo Observatório das Atividades Culturais, em parceria com o Instituto Português de Museus (IPM), objeto de uma análise mais detalhada num outro momento desta dissertação, bem como alguns trabalhos desenvolvidos em contexto universitário, apresentados enquanto dissertações de mestrado, e que, apesar do seu carácter pontual, constituem importantes elementos de reflexão sobre esta matéria.

---

<sup>52</sup> O Museu Municipal de Penafiel, por exemplo, tem em curso, em contínuo, um inquérito apresentado aos visitantes.



O estudo de público realizado pela Fundação de Serralves, com a colaboração da Porto Business School, cujos resultados foram apresentados em 2013, constitui, porventura, a experiência mais recente e com uma dimensão mais significativa, até pelos meios envolvidos. Esta iniciativa reflete o reconhecimento, por parte da instituição, da importância de conhecer os seus públicos “as suas práticas culturais e de lazer – procurando detetar formas alternativas de afetação de tempo e recursos - [conhecer] as suas motivações e [obter] pistas que permitam proporcionar uma melhor experiência de visita aos espaços e participação nas atividades, sem nunca pôr em causa a total independência da programação. Desenhar o perfil sociodemográfico dos públicos e perceber de que forma se relacionam com a instituição, com o seu património (...) e com a sua oferta, quer do ponto de vista da programação, quer do ponto de vista da experiência como um todo, foram os objetivos centrais da avaliação” (*Estudo De Públicos Da Fundação De Serralves No Âmbito Do Projecto Improvisações/Colaborações* 2013:20). A principal conclusão do estudo traduz Serralves como “uma das marcas mais fortes, no âmbito da Cultura, em Portugal, contribuindo para a afirmação do país enquanto espaço de criatividade e inovação”.

### **2.2.2 Conceitos e tipologias**

Os estudos de públicos, internacionalmente designados por “visitor studies”, constituem uma importante fonte de informação sobre os visitantes dos museus, reais e potenciais, com o objetivo de utilizar esse mesmo conhecimento na planificação e execução das atividades dos museus, assumindo-se mais do que um mero indicador numérico. Por outro lado, os estudos de públicos possuem uma vertente descritiva, permitindo identificar e caracterizar os diferentes públicos, e, simultaneamente, avaliativa, constituindo um mecanismo regulador do funcionamento e eficácia das atividades e serviços oferecidos, possibilitando, em última análise, rever as estratégias utilizadas.

Os estudos de públicos são desenvolvidos em circunstâncias muito diversas: alguns de forma continuada, promovidos pelos próprios museus; outros realizados em contextos

académicos ou em colaboração com outras entidades; outros ainda em circunstâncias específicas, por exemplo, em diferentes épocas do ano ou tendo por objeto uma determinada exposição.

Segundo Maria Sanguinetti e Fabian Garré (Sanguinetti and Carré 2001), podemos considerar diferentes estudos de públicos:

- um estudo de públicos que tem por base o “funcionamento museográfico”, a partir do qual é observado o comportamento do visitante durante a visita, nomeadamente, o percurso que realiza, a utilização dos diferentes elementos expositivos, permitindo avaliar o impacto e atratividade dos vários elementos;
- um estudo de públicos de carácter “experimental”, a partir do qual se procura avaliar a eficácia dos instrumentos de comunicação utilizados no contexto da exposição;
- um estudo de carácter “quantitativo e qualitativo”, centrado no público real e potencial, a partir do qual se procura identificar as motivações, os interesses, a frequência da visita, o perfil do visitante, a intenção de repetir a experiência, etc., na maioria das vezes concretizada a partir da realização de inquéritos.

Segundo os mesmos autores, os diferentes estudos de públicos podem ser desenvolvidos em simultâneo ou separadamente, possibilitando ao museu “obter a informação necessária que lhe permita desenvolver as estratégias específicas de captação de diferentes segmentos de mercado, concentrando os esforços de maneira eficiente e eficaz segundo os objetivos predefinidos” (Sanguinetti and Carré 2001:3). Efetivamente, o conhecimento obtido através dos estudos de públicos, seja de carácter mais global, como por exemplo os promovidos pelo Observatório das Atividades Culturais (OAC), seja os de orientação mais específica, promovidos pelas próprias entidades museológicas, é essencial para garantir a eficácia das estratégias desenvolvidas.

Os estudos de públicos devem ser elaborados, preferencialmente, com uma certa periodicidade, o que permitirá, por um lado, avaliar os dados obtidos e, simultaneamente, as variações verificadas, adaptando as estratégias em função dos resultados alcançados e dos objetivos pretendidos e, por outro lado, realizar avaliações de carácter quantitativo e

qualitativo. Para além disso, os estudos de públicos beneficiam do trabalho desenvolvido por equipas multidisciplinares, em consonância com os profissionais da instituição museológica, a exemplo do que acontece no Museo del Prado, em Espanha.

Segundo Stephen Bitgood, citado por Eloísa Santos (Perez Santos 2000), existem cinco áreas de investigação e aplicação dos estudos de públicos:

- a) Investigação e desenvolvimento de captação de públicos, com base na identificação e caracterização dos diferentes públicos, reais e potenciais. Os resultados obtidos permitem desenvolver estratégias com o objetivo de captar novos visitantes e, simultaneamente, fortalecer a relação com os públicos visitantes habituais;
- b) Planeamento e desenvolvimento de exposições, com base na avaliação das exposições realizadas;
- c) Planeamento e desenvolvimento da programação de atividades, com base na avaliação das atividades realizadas;
- d) Planeamento e desenvolvimento de serviços gerais, com base na avaliação dos fatores físicos e ambientais que influenciam a qualidade da experiência do visitante;
- e) Serviço de acolhimento ao visitante, com base na avaliação do desempenho dos profissionais do museu para com o visitante, bem como os próprios serviços oferecidos.

Numa primeira análise, as áreas de investigação identificadas por Bitgood possuem abordagens distintas. No entanto, é possível identificar algumas perspetivas comuns. Efetivamente, a experiência vivida no Museu resulta da conjugação de múltiplos fatores, tais como o acolhimento, os serviços e informação disponibilizados, a exposição, as atividades realizadas, o espaço arquitetónico, etc., os quais influem na avaliação que o visitante realiza e, em última análise, na sua vontade de regressar e, eventualmente, recomendar a terceiros, o que atesta, em definitivo, a qualidade da experiência vivenciada.

No âmbito da programação museológica, e segundo a metodologia e modelo proposto pelo manual “Criterios para la elaboración del Plan Museológico”(Subdirección General de

Museos Estatales, Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, Ministerio de Cultura 2005), os estudos de públicos podem, ainda, surgir em duas vertentes distintas:

- como estudos prévios, constituindo importantes auxiliares na tomada de decisões relativamente à definição de estratégias;
- como projetos resultantes do funcionamento do museu, no domínio das avaliação das suas estratégias de comunicação e de desempenho.

Segundo o mesmo modelo, importa sublinhar a relação existente entre os estudos de públicos e os diferentes programas desenvolvidos pelos museus, nomeadamente:

- o programa institucional, assente na definição da organização, gestão, funcionamento, públicos, serviços e atividades do museu;
- o programa de coleções, assente na promoção de atividades em volta das coleções;
- o programa arquitetónico, assente na identificação dos espaços, funcionalidades e infraestruturas, assim como critérios de acessibilidade;
- o programa expositivo, assente em discursos expositivos acessíveis aos diferentes públicos;
- o programa de difusão e comunicação, assente na identificação dos diferentes segmentos de públicos, instrumentos de públicos e ações a desenvolver;
- o programa de segurança, assente nas condições de segurança ao nível da coleção, edifício, colaboradores e públicos;
- o programa de recursos humanos, assente no perfil, formação e qualificação dos profissionais do museu;
- o programa económico/financeiro, assente na previsão financeira/orçamental do museu.

### 2.2.3 A experiência de consumo nos museus

Os estudos de públicos permitem-nos avaliar o que os profissionais de marketing designam por “experiência de consumo”, neste caso, nos museus e, simultaneamente, aferir em que medida os objetivos definidos pela instituição correspondem às expectativas e percepções dos visitantes, tendo em conta que a estatística das entradas de visitantes ou o conhecimento do seu perfil sociodemográfico é claramente insuficiente. Uma abordagem de carácter mais tradicionalista, poderá apresentar algumas objeções à utilização desta terminologia, considerando-a com um pendor demasiado comercial e empresarial. No entanto, alguns autores consideram que não se trata de conhecer os segmentos de mercado com o objetivo comercial de “venda”, mas sim com o propósito de “seduzir, persuadir, convencer e comover” (Soutinho 2008). Ora, no nosso entender, tendo em conta a investigação desenvolvida e a reflexão que procuramos promover, a introdução destes conceitos em nada interfere com a missão e objetivos do museu, contribuindo, isso sim, para uma gestão mais eficaz, não apenas centrada na experiência da aprendizagem e nas competências cognitivas que conduzem à criação de significados, mas enquanto uma visão integradora de múltiplos contextos e sobre a sua influência na experiência do visitante.

Segundo John Falk e Lynn Dierking (Falk and Dierking 1992), a experiência que o visitante tem no museu – “*museum experience*” ou “*experiência museal*” - pode ser interpretada segundo a intersecção de três contextos: o pessoal, o físico e o sociocultural, designada como “modelo de experiência interativa”. Os contextos apresentados são interdependentes e continuamente construídos pelos visitantes: o contexto pessoal corresponde às motivações, expectativas e conhecimentos do indivíduo; o contexto físico remete para a orientação no espaço, o desenho e organização da exposição, para experiências fora do espaço do museu; o contexto sociocultural corresponde à mediação social entre os indivíduos, sejam visitantes ou profissionais da instituição.

Os visitantes dos museus, mais do que um exercício contemplativo de carácter estético, procuram vivenciar uma experiência multissensorial (Classen 2007 citado por Matos 2009), capaz de estimular os cinco sentidos e que não é exclusivamente potenciado pela exposição. O próprio ambiente do museu, entendido como o edifício, a sua localização e

outras funcionalidades ao dispor do visitante, pode influenciar o comportamento do visitante e a percepção que o mesmo tem da instituição. Para além disso, estes indicadores podem contribuir para determinar a intenção de regressar ao museu, bem como a vontade de recomendar a experiência a familiares e amigos. Paralelamente, o ambiente do museu pode constituir um fator de diferenciação, relativamente à concorrência, criando uma vantagem competitiva. A importância deste indicador foi objeto de análise por parte de Rita Kottasz (Kottasz 2006, citada por Matos, 2009) que estudou o ambiente em museus no Reino Unido, no sentido de perceber como este pode influenciar as emoções e os comportamentos dos visitantes.

Um fator de satisfação na experiência de consumo traduz-se na organização de atividades que, não tendo diretamente a ver com a exposição e as coleções, constituem iniciativas capazes de potenciar o espaço museológico, em múltiplas vertentes, completando a oferta do museu. Esta estratégia resulta, não só do estabelecimento de parcerias com outras organizações, mas também do reaproveitamento de recursos já existentes, explorando as suas potencialidades comerciais. Assim, parece-nos de particular importância o envolvimento dos diferentes agentes da comunidade, para além dos profissionais dos museus, nomeadamente professores, pais, empresas e outras organizações, capazes de criar “inputs” que consigam gerar motivação, satisfação e conhecimento na visita ao museu. Neste contexto, importa realçar a importância do envolvimento entre os atores da mesma comunidade, promovendo o desenvolvimento de experiências partilhadas e interativas que não se esgotam no domínio museológico. A título de exemplo, podemos referir as recriações históricas, como a recriação histórica “Braga Romana”, uma referência neste domínio, atraindo milhares de visitantes à capital do Minho, e cuja organização conta com a colaboração do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa. Aliás, alguns autores consideram que este tipo de eventos apela à “nostalgia”, também ela um fator de satisfação na experiência de consumo, (Goulding 2001 citado por Matos, 2009) nomeadamente no contexto do Património Cultural.

Nesta perspetiva, os museus entram numa lógica de prestação de serviços, através da loja, da biblioteca, da cafetaria/restaurante, ao nível da conservação e do restauro de objetos, passando pelo aluguer de espaços. No que concerne à restauração, Falk e Dierking (Falk

and Dierking 1992) defendem que a inclusão deste serviço na instituição pode contribuir para melhorar a experiência do visitante no museu e que, por exemplo, a preparação de uma ementa relacionada com a exposição em curso, pode constituir uma forma de transmitir a mensagem museológica<sup>53</sup>. Por outro lado, também a loja, para além de uma fonte geradora de receitas, pode assumir-se com uma função educacional e pedagógica através da multiplicidade de recursos disponíveis, para diferentes tipologias de públicos. Para além disso, as infraestruturas e serviços próximos do Museu também podem ser consideradas como um fator que contribui para a satisfação do visitante, uma vez que o enquadramento do edifício pode resultar numa avaliação positiva por parte dos seus públicos.

A aplicação das novas tecnologias às organizações culturais, com recurso a formatos interativos, é também um fator que contribui grandemente para a satisfação do visitante do museu, constituindo, simultaneamente, um desafio e uma oportunidade. Por outro lado, a presença *online* dos museus reforça a sua imagem de marca e a proximidade dos visitantes, atuais e potenciais, ultrapassando barreiras geográficas e facilitando a entrada em alguns nichos de mercado.

A gratuidade dos museus constitui um tema recorrente, suscitando opiniões completamente distintas: se uns defendem o acesso gratuito às instituições museológicas, outros há que consideram o acesso pago como um contributo essencial à sustentabilidade dos museus. Em 2003, no Reino Unido, a empresa Mori, por iniciativa da Secretary of State for Culture, Media and Sport (Martin 2003), elaborou um inquérito sobre a gratuidade dos museus tendo concluído que tal favorece a frequência global do museu por parte daqueles que já o visitam, não constituindo um fator relevante para a atração de novos públicos. Ou seja, tendo em conta o exemplo apresentado, podemos concluir que a gratuidade dos museus não constitui, por si só, um fator decisivo de visita às instituições museológicas, apesar do elemento “preço”, indubitavelmente, contribuir para a satisfação do visitante do museu. Tendo em conta esse facto, a política de reduções de preços é

---

<sup>53</sup> O Museu Monográfico de Conímbriga organiza regularmente jantares temáticos de inspiração Clássica.

comummente considerada, nomeadamente nos museus portugueses, os quais contemplam bilhetes com diferentes valores, em função do perfil do visitante<sup>54</sup>.

Ainda a propósito da questão da gratuidade dos museus, e tendo em conta as Estatísticas de visitantes de Museus, Monumentos e Palácios da DGCP (Direção Geral do Património Cultural 2012), verificamos que, em 2012, os Museus registaram 975.076 visitantes, na sua maioria com entradas gratuitas (66%, a que correspondem 843.182 visitantes). 30% das entradas gratuitas correspondem à categoria livre; 19% aos domingos<sup>55</sup> e feriados; 12% às escolas e 3% aos jovens com menos de 14 anos.

Assim, podemos concluir que um elevado grau de satisfação do visitante do museu, resultante da sua perceção individual da performance do produto ou serviço no contexto da sua “experiência de consumo”, pode traduzir-se num maior índice de lealdade para com a organização, descrita como “um profundo comprometimento de um consumidor em continuar a consumir ou a comprar ao mesmo fornecedor, repetindo a compra da mesma marca ou grupo de produtos da mesma marca, mesmo sujeito a situações ou esforços de marketing que poderiam induzir o comportamento de troca” (Oliver 1999:34). Efetivamente, uma experiência positiva decorre de um conjunto total de aprendizagens, emoções, sensações e vivências experimentadas como resultado da interação com os objetos, as ideias, os conceitos, os discursos e os espaços dos museus que influencia, indubitavelmente, o comportamento do visitante em futuras ocasiões. Paralelamente, estudos demonstram que o compromisso e o envolvimento com o “cliente” tem um efeito positivo na “word-of-mouth”<sup>56</sup> - “boca a boca” ou “passa a palavra” – , uma estratégia de marketing bastante poderosa capaz de influenciar as atitudes dos consumidores, levando-os com isso a influenciar os seus comportamentos de compra, recomendando a experiência a outras pessoas e contribuindo, assim, para a captação de novos públicos. Segundo Guillermo Miranda, “quando o público pode participar de forma ativa, a instituição cultural

---

<sup>54</sup> Segundo o Despacho nº6474/2014 (*Tabela Preços Dos Museus e Monumentos Nacionais* 19 de Maio), os Museus tutelados pela Direção Geral do Património Cultural possuem as seguintes tipologias de bilhetes: bilhete normal, bilhete especial, bilhete circuito, bilhete visita guiada, bilhete isenção/desconto, com diferentes variações em função do perfil do visitante.

<sup>55</sup> No dia 1 de Junho de 2014, e segundo Despacho nº6474/2014 (*Tabela Preços Dos Museus e Monumentos Nacionais* 19 de Maio), as entradas gratuitas aos domingos de manhã foram substituídas por entrada gratuita ao primeiro domingo de cada mês, durante todo o dia.

<sup>56</sup> Segundo a definição da Word of Mouth Marketing Association (WOMMA), o *word of mouth* consiste em fornecer Informação ou aconselhar outros: <http://www.womma.org/>. (Consultado em Junho 2014).



converte-se em algo relevante para a sua vida social e da sua comunidade”(Miranda 2011:134).

### **2.3 A importância da marca**

O estudo de marketing é essencial para o eficaz posicionamento do museu e compreensão do modo como o museu é percebido pelos públicos, não só na sua individualidade, mas também relativamente à concorrência, o que alguns autores designam como “medir a notoriedade da marca “ face à concorrência., ou seja, a capacidade do consumidor lembrar e reconhecer a marca. De um modo geral, existem três tipos de notoriedade (Lopes 2007):

- a notoriedade espontânea/”top of the mind”, quando o consumidor refere a marca sem qualquer apoio, espontaneamente;
- a notoriedade assistida, quando o consumidor seleciona a marca a partir de um conjunto pré-selecionado;
- a notoriedade total, quando o consumidor manifesta o conhecimento total de uma marca.

O Marketing nos museus tem assumido uma importância estratégica, nomeadamente, no que diz respeito à criação da “marca” – “branding”. Inicialmente, esta incursão no marketing suscitou algumas críticas, por parte de alguns autores, que questionavam a utilização deste tipo de estratégia, por organizações não-lucrativas, como já referido anteriormente. No entanto, a realidade permite-nos concluir pela inevitabilidade destes novos recursos, num momento em que os museus procuram contribuir para a sua sustentabilidade e corresponder a objetivos de avaliação que, frequentemente, envolvem o número de visitantes. Alguns autores têm procurado desmistificar o conceito de marketing, entendido como “um instrumento de manipulação utilizado pelo sector privado” (Law 2008:17), definindo-o, em contrapartida, como “uma estratégia utilizada pelas organizações no sentido de lhes permitir um contacto permanente com os seus consumidores [visitantes], identificar as suas necessidades, desenvolver “produtos” [exposições, atividades, etc.] que correspondem a essas mesmas necessidades, e

desenvolver um programa de comunicação que promove a missão e objetivos da organização [museu]”(Kotler and Levy 1969:14).

De acordo com a American Marketing Association (“Definition of Branding” 2007), a marca é um "nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a combinação desses elementos, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor (ou grupo de fornecedores) para diferenciá-los dos outros concorrentes”, uma definição que deriva do conceito do logótipo e das características visuais e que nos parece demasiado restritiva, uma vez que não considera as componentes intangíveis e as perceções dos consumidores, aspetos essenciais no conceito da marca e incontornáveis no domínio das instituições culturais.

Segundo De Chernatony e Riley (De Chernatony and Riley 1998), e partindo da análise de várias definições sobre o conceito de “marca”, esta pode ser definida como “um conceito complexo e multidimensional, em que os gestores aumentam produtos e serviços com valores, facilitando o processo pelo qual os consumidores confiam e reconhecem e apreciam esses valores”. Nesta perspetiva, Kotler e Keller (Kotler and Keller 2006:269) afirmam que uma marca é “um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade”. Estas diferenças podem ser “funcionais, racionais ou tangíveis, ou seja, podem ser relativas ao desempenho do produto, [o nome, o logotipo, os slogans<sup>57</sup>], ou ser ainda simbólicas, emocionais ou intangíveis, ligadas a tudo o que a marca representa” [a identidade, a personalidade] (Palaio 2011:21).

A criação da “marca” tem por base a identidade do Museu, e isso é algo intrínseco à sua própria existência, traduzindo a visão que o público tem da instituição. Segundo SeJeong Kim, o objetivo da marca é “fazer com que os clientes [públicos] reconheçam, no imediato, a designação, os símbolos e o posicionamento da organização que estes representam” (Kim 2008). Importa, por isso mesmo, que a imagem transmitida pelo Museu corresponda, em rigor, à sua missão e objetivos, para além de refletir os elementos distintivos da instituição,

---

<sup>57</sup> Slogans são frases informativas sobre a marca.

seja ao nível da coleção, da arquitetura<sup>58</sup>, das atividades, dos serviços, etc. Só assim poderá ser construída uma “marca” consistente e capaz de se diferenciar de outras organizações, nomeadamente, outros museus. A este propósito, Glenn D. Lowry, diretor do MoMA, quando questionado sobre se a sobrevivência dos museus depende da sua capacidade de criar espetáculo, considera que fazê-lo seria o mesmo que colocar os museus a competir com a indústria do espetáculo. Ora, segundo o diretor do museu nova-iorquino não é isso que se pretende, mas sim proporcionar uma experiência diferente, capaz de relacionar a educação com o entretenimento. Segundo a mesma fonte, os museus “são parte do mundo da Cultura, possuem argumentos poderosos que preservam sentimentos e ideias únicos, que não podem ser experimentados, vivenciados, noutra local” (Garzon 2004).

No âmbito dos museus, a gestão da marca assume um papel fulcral, contribuindo para o que alguns autores anglo-saxónicos designam por “brand equity” ou “ativo da marca”, ligada à sua notoriedade, reputação, qualidade percebida, ou seja, o valor da marca, um fator essencial para atrair, entre outros, mecenas e patrocinadores, cada vez mais importantes para as organizações sem fins lucrativos. Importa sublinhar que o valor da marca não se traduz apenas em aspetos financeiros, mas também:

- na natureza da relação do cliente com a marca;
- na identificação e reconhecimento da marca;
- na imagem da marca, ou seja, nas perceções realizadas pelos públicos, seja ao nível dos atributos (características descritivas que caracterizam um produto ou serviço), dos benefícios (valores pessoais ligados aos atributos dos produtos ou serviços adquiridos pelos públicos), das atitudes (avaliações globais dos públicos);
- nas associações à marca, preferencialmente exclusivas;
- na lealdade à marca, grau de envolvimento do consumidor com a marca, fidelidade à marca

---

<sup>58</sup> A arquitetura tem vindo a constituir-se como um elemento essencial à definição da identidade de uma instituição museológica. Museus como o Guggenheim de Bilbao, em Espanha, o Museu do Louvre ou o Centro Georges Pompidou, em Paris, França, são exemplos disso mesmo.

Em 2003, um estudo desenvolvido por várias entidades australianas, com o apoio do “Board of Public Galleries Association of Victoria” incidiu sobre a importância da gestão da marca, nomeadamente no que concerne aos museus da cidade de Victoria (Evans and Bridson 2013). O estudo tinha por objetivo, por um lado, posicionar os museus da cidade de Victoria, simultaneamente, no setor das artes e no mercado da oferta de carácter lúdico. Por outro lado, procurou promover boas práticas ao nível da gestão da marca, numa lógica conjunta, ou seja, os museus na sua individualidade, mas também como parte integrante de uma marca comum: os museus de Victoria. Este estudo é particularmente interessante na medida em que tinha também como objetivo, a partir da análise da situação real, definir estratégias que pudessem contribuir para melhorar o envolvimento da comunidade, no seu sentido mais lato, com a marca.

No contexto da criação da marca, as tecnologias da informação e comunicação desempenham um papel importante. O aparecimento da internet e a consequente proliferação de *sites* de museus ao longo das últimas décadas, permitiu o acesso a informação sobre as instituições museológicas e as suas coleções como até então não era possível. O conceito de “público” deixou de estar circunscrito a uma realidade, de certa forma, conhecida, para se tornar muito mais abrangente. A diversidade dos públicos não é, contudo, uma realidade exclusiva da esfera virtual. Efetivamente, a globalização do turismo, cada vez mais acessível, também se reflete nos públicos que visitam os museus, não raras vezes motivados pela “imagem de marca” que lhes foi transmitida. Surge, assim, claramente uma oportunidade para desenvolver novos projetos, envolvendo outras instituições culturais através de parcerias e procurando alcançar novos públicos.

Um dos exemplos mais paradigmáticos, no que diz respeito ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing assente no princípio da “marca” é o Solomon R. Guggenheim, em Nova Iorque que tem criado uma rede global de museus que, até à data, conta com instituições museológicas em Nova Iorque, Veneza, Bilbao e Abu Dhabi<sup>59</sup>. Em 1988, Thomas Krens, diretor do Solomon R. Guggenheim Foundation, em Nova Iorque, reconhecendo o potencial da marca “Guggenheim”, desenvolveu o conceito de “museus

---

<sup>59</sup>; O Museu Guggenheim, em Veneza, foi inaugurado em 1951; o Museu Solomon R. Guggenheim, em Nova Iorque, foi inaugurado em 1959; o Museu Guggenheim, em Bilbao, foi inaugurado em 1997; o Museu Guggenheim em Abu Dhabi será inaugurado em 2013. Há, ainda, duas experiências a destacar: o Museu Guggenheim de Berlim, entre 1997 e 2012, e o The Guggenheim/Hermitage Museum em Las Vegas, entre 2001 e 2008: <http://www.guggenheim.org/>. (Consultado em Janeiro 2014).

satélites”(Law 2008:25), ou seja, uma parceria criada entre o “museu-sede” e uma cidade ou outra instituição, com o objetivo de criar um novo museu. O Guggenheim de Bilbao insere-se nesta estratégia tendo contribuído para “a notável renovação urbana e para transformar um porto decrepito numa notável atração turística” (Law 2008:25), num fenómeno por alguns designado como o “efeito Bilbao” (“The Bilbao Effect” 2013). No entanto, o sucesso alcançado não esmoreceu algumas vozes críticas que compararam esta iniciativa a uma qualquer estratégia de *franchising* de uma marca de grande consumo e, por isso mesmo, pouco apropriada a uma instituição cultural. Importa salientar que a orientação internacional do Guggenheim começou antes de Bilbao, com a criação do Museu em Veneza. No entanto, foi na cidade espanhola que o conceito de um museu sem fronteiras, acessível para além do edifício de Frank Gehry, se tornou verdadeiramente uma realidade.

No universo Guggenheim, a arquitetura constitui uma marca indefetível, desde a construção de Frank Lloyd Wright, em Nova Iorque. Segundo Carol Vogel (Vogel 2004), estamos perante uma das maiores atrações turísticas de Manhattan, “desde a sua abertura, em 1959, o prédio, com o seu interior em espiral crescente, com cerca de 28 metros de altura, foi a principal razão para muitas pessoas visitarem o Guggenheim”. Também em Bilbao, o edifício projetado por Frank Gehry tornou-se parte integrante da coleção e, para muitos, a verdadeira razão para uma visita ao País Basco.

A experiência do Guggenheim serviu de exemplo a outros museus europeus. Em França, o Museu do Louvre criou uma extensão em Lens (França) com o objetivo de potenciar a vasta coleção do museu francês, não totalmente exposta, e também de sensibilizar os públicos para o valioso e diversificado espólio da instituição. O princípio da criação e valorização da marca “Louvre” é semelhante ao que verificamos com o Guggenheim, sendo que, no caso francês, a estratégia tem uma incidência nacional. No âmbito internacional, o Museu do Louvre desenvolveu parcerias com instituições museológicas como, por exemplo, nos Estados Unidos da América, com o High Museum of Art, em Atlanta. No âmbito desta parceria, e durante três anos, o museu parisiense cedeu obras-de-arte da sua coleção para participação em exposições temporárias, numa aposta clara na

partilha de experiências ao nível da educação e da investigação. Em 2015, está prevista a inauguração de uma extensão do Louvre em Abu Dhabi.

## 2.4 O Planeamento Estratégico de Marketing

No contexto do desenvolvimento de um plano de marketing, é particularmente relevante o desenho organizativo da instituição cultural e o estabelecimento de sistemas que capacitarão o museu com a competência de desenvolver, executar e supervisionar o conjunto de atividades que serão implementadas com a nova estratégia, de forma a obter maior eficácia nas atividades a desenvolver.

O Plano de Marketing é constituído por seis etapas fundamentais: Diagnóstico, Definição de Objetivos, Opções Estratégicas, Plano Operacional, Plano de Ações e Avaliação.

O **Diagnóstico** traduz-se numa análise detalhada da instituição e da concorrência, identificando os seus pontos fortes e fracos, fraquezas e oportunidades, a designada análise SWOT<sup>60</sup>, assim como os diferentes segmentos de públicos.

Uma organização não consegue atrair todos os consumidores de um determinado mercado, pelo que a escolha é incontornável, sustentada numa segmentação de mercado tão exaustiva quanto possível, procurando identificar grupos de consumidores com características semelhantes, com o objetivo de melhor atender às suas necessidades, expectativas e comportamentos, bem como corresponder aos seus desejos.

Segundo Kotler<sup>61</sup> (Kotler and Kotler 2008), a segmentação dos mercados culturais pode obedecer a vários critérios:

- Critérios Geográficos: o mercado é dividido em diferentes entidades geográficas, tais como países, regiões, cidades, etc. Os turistas, por exemplo, formam um segmento de mercado particular, com algumas necessidades de carácter específico, nomeadamente ao

---

<sup>60</sup> Acrónimo para designar Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, em português Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Este tema será desenvolvido num outro momento desta dissertação.

<sup>61</sup> A análise apresentada tem por base as teorias de Neil e Philip Kotler.

nível da tradução, com inevitáveis implicações ao nível da oferta proporcionada pelas instituições museológicas;

- Critérios Demográficos: o mercado é dividido em diferentes grupos, tendo por base variáveis de carácter sociodemográfico, nomeadamente a idade, o género, o agregado familiar, a profissão, a nacionalidade, a religião, a escolaridade, etc.;
- Critérios Psicográficos: o mercado é dividido em diferentes grupos, de acordo com o seu estilo de vida e/ou personalidade;
- Critérios relacionados com os Benefícios procurados/Comportamentais: o mercado é dividido em diferentes grupos com base numa ocasião (por exemplo, uma saída), no estatuto do utilizador (não visitante, visitante ocasional e visitante habitual), no grau de fidelização (consumidores incondicionais ou versáteis) e no grau de predisposição para fazer uma determinada escolha.

A segmentação do mercado permite uma seleção mais rigorosa dos públicos-alvo, o que, segundo Kotler (Kotler 2008), depende de fatores específicos relacionados com o museu, tais como a missão e objetivos, a coleção, o tema, a localização, os recursos disponíveis, etc., permitindo à instituição a promoção de ofertas que possam atrair públicos e proporcionar uma vantagem diferencial relativamente à concorrência e, simultaneamente, definir o seu posicionamento. Este processo desenvolve-se em três fases distintas: primeiro, a identificação e avaliação dos diferentes perfis e, posteriormente, a seleção dos diferentes segmentos-alvo; finalmente, o desenvolvimento do posicionamento, ou seja, a definição de um conjunto de características que contribua para que a oferta ocupe uma posição distinta junto dos públicos-alvo. Importa sublinhar que a estratégia de marketing-mix a utilizar depende dos segmentos de público e do target definidos.

Segundo Kotler (Kotler and Kotler 2008), é essencial que o museu defina o seu posicionamento, com base na sua imagem, nos seus valores e ofertas, na sua simplicidade, pertinência, credibilidade e originalidade, de modo a que os públicos compreendam, valorizem e se sintam atraídos pela instituição relativamente à concorrência, podendo ser adotadas diferentes estratégias de posicionamento: em função dos atributos e

características do museu; dos serviços prestados pela instituição; do perfil dos seus visitantes.

A **Definição de Objetivos** constitui um passo fundamental pois vai definir toda a estratégia a seguir pela instituição, devendo ser concretos, mensuráveis e de acordo com a missão e objetivos da organização. Estão, assim, reunidas as condições que permitem definir uma estratégia de marketing, de acordo com a definição dos públicos-alvo e o posicionamento da instituição.

As **Opções Estratégicas** consistem na definição da estratégia de marketing a ser seguida, com identificação dos seguintes elementos:

- Públicos-alvo;
- Posicionamento, ou seja, a forma como a instituição pretende ser vista pelos públicos, sendo, para tal, essencial identificar os elementos distintivos e os benefícios oferecidos relativamente à concorrência.

O **Plano Operacional** constitui uma das etapas do Plano de Marketing, traduzindo-se na definição dos diferentes elementos do Marketing-Mix. O conceito de “Marketing-mix”, introduzido por Neil Borden (Borden 1953), em 1953, e popularizado por Philip Kotler, e ainda hoje, reconhecido como uma componente essencial da estratégia de Marketing, é constituído por um conjunto de variáveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado: os 4 P’s<sup>62</sup>: Product/Produto; Price/Preço; Promotion/Comunicação; Place/Distribuição, definidos por Jerome McCarthy (Dominici 2009), em 1960. A análise que apresentamos de seguida é aplicada ao universo dos museus.

#### **a) Product/Produto:**

O produto é o elemento fundamental e mais importante de qualquer estratégia de Marketing, correspondendo ao bem ou serviço capaz de satisfazer uma necessidade. No

---

<sup>62</sup> Posteriormente foi associado um 5º P – People/Pessoas. No marketing de serviços, as Pessoas são muito importantes uma vez que, sendo estes inatingíveis e, na sua maioria, experienciais, os clientes privilegiam o contacto com os seus interlocutores.



caso específico das instituições museológicas, o “produto” possui múltiplas vertentes. Para além da coleção, uma das “faces” mais visíveis e identitárias de um museu, são igualmente importantes a relação estabelecida com os profissionais da instituição, os produtos/serviços/experiências complementares destinados aos visitantes, tais como: a loja, a biblioteca, a cafetaria, as atividades promovidas pelos Serviços Educativos, as conferências, os workshops, os audioguias, o merchandising, etc. O próprio edifício pode assumir um efeito tão cativante como a coleção do museu, como é o caso do Guggenheim, em Bilbao, apenas para citar um dos exemplos mais paradigmáticos<sup>63</sup>. Ou seja, os produtos dos museus constituem tudo o que resulta de processos desenvolvidos pelo museu ou instituição de carácter museológico, que direta ou indiretamente, a curto ou a longo prazo, sirvam os clientes a que se destinam.

Segundo Kotler (Kotler 2008), o comportamento do consumidor face ao produto é estimulado por diferentes fatores:

- Fatores macroambientais: as forças sociais, políticas, económicas e tecnológicas que influenciam as atitudes, valores e decisões importantes;
- Fatores culturais: valores e comportamentos transmitidos pela sociedade em que se inserem;
- Fatores sociais: influências dos grupos sociais em que se inserem;
- Fatores psicológicos: a perceção que os indivíduos possuem da realidade; crenças e atitudes; personalidade (traços e comportamentos) e motivação;
- Fatores pessoais: a ocupação, circunstâncias económicas, estilo de vida e contexto familiar.

---

<sup>63</sup> Em 2005, o Museu Guggenheim de Bilbao foi distinguido com o Prémio Mérito Turístico 2005 como reconhecimento da sua “contribuição para o processo de regeneração da estrutura turística do País Basco e da área metropolitana de Bilbao, convertendo a cidade num núcleo de referência turística, a nível nacional e internacional” (Museo Guggenheim de Bilbao 2005).

## **b) Price/Preço:**

Na variável “Preço”, é importante considerarmos, não só a venda do produto/serviço base – a visita ao museu -, mas também as restantes extensões, anteriormente identificadas, o que se traduz numa realidade muito diversificada e complexa, e cujas variáveis não nos é possível aferir exaustivamente. Assim, centramos a nossa análise na questão da gratuitidade dos museus, a qual tem sido objeto de múltiplas discussões, não havendo um consenso relativamente a esta matéria. Se, por um lado, alguns consideram que o acesso gratuito favorece a democratização da cultura e contribui para o cumprimento da função social e pública do museu, outros entendem a gratuitidade como um elemento de desvalorização da instituição. Contudo, a realidade não pode ser reduzida a esta equação, tendo em conta que devem ser consideradas outras questões, nomeadamente o valor, as isenções, a importância da receita, a concorrência, entre outros.

No que diz respeito à prática das instituições museológicas relativamente aos preços, verificamos a existência de uma multiplicidade de critérios, de acordo com as orientações das respetivas tutelas. Na maioria dos casos, são aplicados preços distintos para públicos diferenciados, sendo possível, em alguns casos, o acesso gratuito ao museu<sup>64</sup>, nomeadamente em horários específicos<sup>65</sup> ou em dias previamente designados<sup>66</sup>. Alguns museus aplicam, ainda, preços específicos para visitas a exposições de carácter temporário.

Um dos argumentos mais esgrimidos na defesa do acesso pago aos museus é a debilidade económica e financeira das instituições museológicas, mesmo que, em rigor, os valores em causa não constituam uma solução para esse problema. Nessa perspetiva, Filipe Serra, na obra “Práticas de Gestão nos Museus Portugueses” (Serra 2007) enumera as receitas próprias que os museus devem considerar para fazer face a carências financeiras, nomeadamente: bilheteira; lojas e *merchandising*; concessões; cedências de espaços; filmagens e fotografias; mecenato e patrocínio; quotas de associações de amigos e outros serviços como, por exemplo, visitas guiadas, restauro de peças, etc.

---

<sup>64</sup> O Museu de Olaria, em Barcelos, por exemplo, tem acesso gratuito para os residentes no concelho.

<sup>65</sup> O Museo del Prado promove o acesso gratuito às suas coleções, de segunda a sábado, entre as 18h e as 20h, e aos domingos e feriados, entre as 17h e as 19h.

<sup>66</sup> O Museu do Louvre permitia o acesso gratuito no primeiro domingo do mês com o objetivo de promover o acesso a pessoas com dificuldades económicas. No entanto, esta prática foi interrompida em Fevereiro de 2014 pelo facto de se verificar uma grande afluência de turistas, em visitas organizadas por agências de viagens, nesse período. Em Portugal, os museus nacionais são gratuitos no primeiro domingo de cada mês.

No essencial, cabe ao museu fazer com que os visitantes/utilizadores percebam o valor do que lhes é oferecido, da experiência que lhes é proporcionada, para que o benefício seja percebido.

### **c) Promotion/Comunicação:**

A variável Comunicação tem como objetivo dar a conhecer o museu e os seus serviços/produtos/atividades, construindo uma identidade e um posicionamento perante os públicos. No entanto, convém recordar que a eficácia da comunicação no exterior depende, também, da sua implementação do ponto de vista interno. A comunicação interna constitui uma ferramenta estratégica no envolvimento dos profissionais da instituição, estimulando o diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação, fomentando uma cultura organizacional em torno de valores. Por outro lado, o contacto direto que os profissionais da organização mantêm com o público constitui uma importante ferramenta de marketing, pelo que as mensagens emitidas devem estar em absoluta sintonia com a filosofia, a missão e os objetivos da organização.

No contexto da comunicação de um produto cultural, Kotler (Kotler and Kotler 2008) identifica cinco objetivos de carácter mais geral:

- a consciencialização, para que a comunidade saiba da existência do museu, através, por exemplo, do reconhecimento do nome e da marca;
- o conhecimento da instituição e das atividades organizadas;
- a simpatia, que reforce um sentimento positivo para com o museu;
- a preferência, através de uma mensagem que sublinhe os benefícios de visitar um museu relativamente à concorrência;
- a intenção de compra, ou seja, a intenção dos públicos visitarem o museu relativamente à concorrência.

Independentemente dos públicos-alvo e dos objetivos da comunicação, a sua eficácia depende, em grande medida, da definição de uma estratégia devidamente planeada e estruturada, na qual são identificadas as ações e os instrumentos utilizados – “marketing-mix” - para concretizar os objetivos propostos: o Plano de Comunicação. Tendo em conta os objetivos desta dissertação, o Plano de Comunicação será objeto de uma análise detalhada num outro momento desta investigação.

No domínio da comunicação, importa sublinhar o conceito de “comunicação integrada” que consiste no recurso simultâneo a diversas técnicas de comunicação com o objetivo de obter melhores resultados.

#### **d) Place/Distribuição:**

O quarto elemento do marketing-mix – distribuição – diz respeito à forma como a organização disponibiliza a sua oferta quando requerida pelos seus clientes/visitantes, em diferentes suportes e locais.

No que concerne à variável Distribuição, é importante ter em consideração, por um lado, a localização das instalações da organização cultural, e também a rede de distribuição que lhe permite comunicar com os seus públicos, a loja e a presença *online*. Neste contexto, importa, também, sublinhar um conjunto de iniciativas que, não tendo lugar no espaço físico do Museu, constituem importantes ferramentas de comunicação, nomeadamente:

- as exposições itinerantes, como por exemplo a exposição “A Arte do Azulejo em Portugal”, disponibilizada pelo Museu Nacional do Azulejo e que pode ser requisitada pelos estabelecimentos de ensino. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, o programa SITES – Smithsonian Institution’s Affiliations Program - criado 1996, tem por objetivo “estabelecer parcerias entre museus, instituições de ensino e organizações culturais, de modo a promover o acesso aos bens culturais do Smithsonian (“Smithsonian Affiliations” 2014). Em 2006, cerca de 3.5 milhões de pessoas visitaram as exposições promovidas no contexto deste programa (Kotler 2008):

- a existência de extensões de museus noutros locais, como por exemplo o Museu do Louvre e a sua extensão em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos<sup>67</sup>, e em Nord-Pas de Calais<sup>68</sup>, em Lille, França;

- as representações das lojas de museus noutros locais, como é o caso do MoMA, que possui várias lojas na cidade de Nova Iorque, ou o MET<sup>69</sup>, que possui lojas em várias cidades norte-americanas, a primeira das quais foi inaugurada em 1987, em Stamford, Connecticut (Gregg 1997).

Nesta perspetiva, Kotler (Kotler and Kotler 2008) identifica algumas formas de distribuição da oferta de um museu:

- estabelecer parcerias entre os Grupos de Amigos dos museus, de modo a possibilitarem entradas gratuitas em qualquer um desses museus;

- criação de passes gratuitos e descontos a atribuir aos colaboradores das organizações que os patrocinam;

- oferta de entradas aos pais das crianças que visitam o museu em contexto escolar, de forma a promover uma nova visita, agora em contexto familiar;

- edição de publicações que concentrem a informação cultural e museológica da região;

- estabelecimento de parcerias com agentes turísticos, nomeadamente, hotéis, companhias aéreas, restaurantes, operadores turísticos, etc.;

- disponibilização *online* da informação sobre o museu no *site* da instituição, nas redes sociais e outras plataformas de divulgação de referência no domínio do Património Cultural.

---

<sup>67</sup> A inauguração da extensão do Museu do Louvre em Abu Dhabi está prevista para 2015: <http://louvreabudhabi.ae/en/Pages/home.aspx>. (Consultado em Julho 2013).

<sup>68</sup> Louvre Lens: <http://www.louvre-lens.fr/>. (Consultado em Julho 2013).

<sup>69</sup> Segundo Kotler (Kotler 2008), em 2007, o Metropolitan Museum of Art possuía 39 lojas-satélite, 23 das quais nos Estados Unidos, nomeadamente em Nova Iorque, Califórnia, Arizona, Colorado, Nova Jersey, Massachussets e Nevada, e 16 no estrangeiro: 5 no México, 3 na Austrália, 3 na Tailândia, 2 em Singapura, 1 no Japão, 1 na Índia e 1 na Áustria.

#### **e) People/Pessoas:**

A variável Pessoas é uma integração relativamente recente do “Marketing-mix”, mas nem por isso menos importante. O papel que os colaboradores da organização desempenham junto dos públicos é um fator fundamental de diferenciação contribuindo, assim, para a percepção que os públicos adquirem da instituição, no contexto de uma determinada experiência.

O **Plano de Ação** deve contemplar o enquadramento, os objetivos e os diferentes intervenientes na ações, bem como as diferentes tarefas previstas, de acordo com um calendário previamente definido e o orçamento disponível.

Finalmente, a **Avaliação** dos resultados é essencial, permitindo a redefinição de estratégias e caracterizar os índices de aceitação junto aos seus públicos-alvo. A avaliação do museu é parte integrante do seu projeto de gestão, permitindo avaliar “o andamento das estratégias, métodos, técnicas, ações propostas, posições, comportamentos, etc. (...) unificando o quotidiano do museu e o projeto de gestão, ajustando-os reciprocamente para a eficiência e a eficácia”. (Cury 2009:275). Também por esse motivo, a avaliação deve ser praticada em todo o museu, envolvendo todos os atores, internos e externos. Segundo a mesma autora, a avaliação museológica não incide apenas nos processos e resultados, sendo também um “estudo de receção”, ou seja, “das formas de uso que o público faz do museu e das interações geradas pelas exposições, em face das mediações culturais”.

#### **2.4.1 Os instrumentos de marketing**

O marketing é um veículo de comunicação entre o museu e os seus públicos, através da utilização de vários instrumentos.

#### **2.4.1.1 A Publicidade**

A Publicidade é um conjunto de meios e técnicas utilizadas com o objetivo de divulgar um serviço ou instituição junto dos públicos e, paralelamente, criar potenciais necessidades relativamente a um determinado bem ou serviço, não só no imediato, mas também numa perspetiva a médio/longo prazo. Efetivamente, algumas instituições investem na publicidade com o objetivo de consolidar a marca, o prestígio e a notoriedade, associada aos produtos, serviços e atividades promovidas pela instituição que, em última análise, influenciando a escolha do público, contribui também para a receita do museu. No entanto, a internet alterou, de algum modo, o posicionamento da publicidade enquanto instrumento preferencial de comunicação, pelo menos, nos moldes habituais, deixando de ser uma ferramenta cuja utilização implicava custos elevados, para se assumir como um recurso de utilização, não raras vezes, gratuita, de fácil gestão e com resultados apeteceíveis.

A publicidade pode ser efetuada através de diferentes meios de transmissão, nomeadamente a televisão, a imprensa escrita (quotidiana e periódica; regional, nacional e internacional; generalista, especializada); rádio; a fixação, etc., sendo que a seleção do meio mais adequado, em função dos objetivos e do público-alvo, é determinante para o sucesso da campanha publicitária, mas não só. A criatividade é, cada vez mais, um fator de diferenciação. Em 2013, a reabertura do Rijksmuseum, em Amesterdão, depois de uma década encerrado ao público, traduziu-se numa enorme expectativa, a que não foram, certamente, alheias, as inúmeras campanhas de publicidade promovidas pela instituição a propósito deste acontecimento. A distribuição de alguns dos rostos mais emblemáticos retratados na pintura flamenga pertencente ao espólio do Museu, em cartazes espalhados pelas principais artérias da cidade, assim como a impressão de obras-primas da coleção em pacotes de leite foram algumas das iniciativas publicitárias lançadas com o intuito de “surpreender os holandeses (...) com a fantástica coleção” (Sutton 2013).

No contexto atual, as campanhas de publicidade nos meios de comunicação social de massas com maior visibilidade – televisão, jornais nacionais, rádio - tendem a diminuir, reflexo dos diminutos recursos financeiros disponíveis, tornando-se apanágio, quase em exclusivo, das grandes instituições museológicas ou de outras de menor dimensão,

favorecidas por um qualquer financiamento ou pela circunstância pontual, na sequência da atribuição de um prémio ou distinção, por exemplo.

Um dos meios publicitários mais utilizados pelos museus é o desdobrável que, de forma concisa e objetiva, com recurso a técnicas de design e redação de texto, procura transmitir a mensagem e atrair novos públicos aos museus. É, igualmente, frequente, a informação através da sinalética, interna e externa do museu, indicando percursos, eventos, serviços, etc., seja no formato de cartaz ou em desdobráveis. Por outro lado, a utilização de ferramentas tecnológicas, com custos reduzidos e tendencialmente eficazes (quando devidamente potenciadas), constitui uma tendência em franco crescimento.

No contexto dos museus, e dependendo dos objetivos que se pretendem alcançar, podemos identificar diferentes tipos de publicidade:

- Publicidade Institucional, para promoção da imagem da instituição;
- Publicidade de Produto, para divulgação de uma exposição temporária, de uma coleção, de uma atividade ou serviço específico;
- Publicidade Classificada, para informar o público sobre determinado evento;
- Publicidade Promocional, para divulgar uma campanha, por exemplo, de angariação de mecenato.

No contexto dos museus portugueses, um dos exemplos mais relevantes e que melhor exemplifica o investimento na publicidade enquanto instrumento de promoção e atração de públicos, foi a campanha, nacional e internacional, promovida pelo Instituto Português de Museus, no âmbito do Europeu de Futebol 2004, designada “Aceite o desafio. Visite os nossos museus”. O objetivo desta iniciativa consistiu em aproveitar a presença de “turistas portugueses e estrangeiros nas cidades onde há jogos do Europeu para atrair, entre Junho e o final de Julho, novos públicos aos 28 museus de arte, arqueologia e etnologia do Instituto Português de Museus (IPM)” (Mateus 2004). Foi criada uma brochura (em português/inglês e castelhano/francês) e editados 500 mil exemplares, “disponíveis em hotéis, postos Galp, aeroportos de Lisboa, Porto e Faro, aviões da TAP (onde também será exibido um pequeno filme sobre esta campanha), museus ou centros comerciais” (Mateus



2004). A campanha, com um custo de 700 mil euros, estava também visível nos transportes coletivos ou nos postos Multibanco e acessível no portal [www.ipmuseus.pt](http://www.ipmuseus.pt); estendia-se aos "outdoors" e "mupis". Foi ainda criado um passe especial para este período - com validade para dois, cinco e sete dias -, que dava acesso a qualquer museu do Instituto Português de Museus, estando à venda nas lojas do IPM e da Fnac. Neste contexto, o horário de funcionamento de alguns museus foi também alargado. Segundo Manuel Bairrão Oleiro<sup>70</sup>, citado pelo Público (Mateus 2004), esta era “uma oportunidade única para mostrar o que bem se faz e existe no país” aos turistas e a um “público português que habitualmente não visita museus”. Esta foi, indubitavelmente, uma das campanhas publicitárias mais importantes, em torno dos museus portugueses tutelados pela Administração Central. Importa, pois, aferir, o impacto desta iniciativa e em que medida os seus objetivos foram concretizados.

De acordo com os dados disponibilizados pelo IMC, em 2004, verificou-se globalmente uma diminuição do número de visitantes nos museus tutelados pelo Instituto e localizados nas cidades que acolheram o Euro 2004<sup>71</sup>, com exceção do Museu Alberto Sampaio, em Guimarães, que registou um aumento do número de visitantes, nacionais e estrangeiros, relativamente ao ano anterior<sup>72</sup>. A diminuição mais significativa verificou-se em Lisboa, com menos 58.212 visitantes, quando comparado com o ano anterior.

Em 2004, verificamos que o maior número de visitantes alcançado nos museus localizados nas cidades do Euro 2004 não corresponde ao período da realização da competição<sup>73</sup>, à exceção de Braga. Alias, nos meses de Junho e Julho de 2004, verificou-se uma diminuição do número de visitantes nos museus referidos, relativamente ao mesmo período do ano anterior<sup>74</sup>. Os dados apurados permitem-nos verificar que os museus de Coimbra e Lisboa registam o maior número de visitantes em Agosto; o Porto, em Março e em Maio; Guimarães, valores muito regulares entre Abril e Setembro; Braga, em Junho e Dezembro; Aveiro, em Maio.

---

<sup>70</sup> Em 2004, Manuel Bairrão Oleiro era o presidente do Instituto dos Museus e da Conservação.

<sup>71</sup> Ver Anexo nº 1 e 2.

<sup>72</sup> Ver Anexo nº 3.

<sup>73</sup> O Euro 2004 realizou-se entre 12 de Junho e 4 de Julho de 2004.

<sup>74</sup> Ver Anexo nº 4, 5, 6, 7, 8 e 9.

De acordo com os dados apresentados, podemos concluir que a campanha publicitária “Aceite o desafio. Visite os nossos museus” não alcançou os resultados pretendidos. O público adepto de futebol, que entre Junho e Julho de 2004 participou entusiasticamente na competição europeia nas várias cidades portuguesas, não visitou os museus. Estadias demasiado curtas, motivadas única e exclusivamente pela assistência a um determinado jogo e um público que, à partida, não possuirá um particular interesse pela visita a museus, são algumas das razões que podemos apontar para justificar esta realidade. Em última instância, poderíamos indicar uma eventual redução do número de turistas em Portugal, em 2004, como um fator que pudesse ter contribuído para resultados menos conseguidos, no que diz respeito ao número de visitantes dos museus identificados. No entanto, os dados apurados permitem-nos verificar uma situação favorável, caracterizada, segundo o INE, por um aumento do consumo turístico na ordem dos 6,9% e por um aumento significativo do número de noites dormidas.

Ora, o desafio está justamente na capacidade de criar uma necessidade junto dos públicos que, à partida, não estão motivados para a experiência museológica. Nessa perspetiva, a mensagem veiculada pela campanha não foi suficientemente motivadora e apelativa, pelo menos durante o evento. Por outro lado, importa sublinhar que os resultados de iniciativas com estas características poderão não ser visíveis no imediato, podendo constituir-se um investimento com resultados visíveis a médio/longo prazo.

#### **2.4.1.2 As Relações Públicas**

As Relações Públicas nascem nos Estados Unidos, no início do século XX, perante um imperativo empresarial, financeiro e político. Todas estas organizações necessitavam que a Opinião Pública, em face da grande competitividade existente a nível de produtos e ideologias, conhecesse o muito que essas organizações podiam fazer por ela” (Cabrero and Cabrero 2009, citado por Pato, 2009). Segundo o mesmo autor, em 1906, Ivy Lee criou, em Nova Iorque, o primeiro escritório mundial de Relações Públicas, considerado por

muitos o primeiro exemplo efetivo de Relações Públicas como uma técnica de comunicação devidamente planeada e estruturada.

O Relações Públicas é um profissional da comunicação, funcionando como um intermediário entre a instituição para a qual exerce funções e os seus públicos: visitantes, patrocinadores, mecenas, imprensa, etc. Algumas instituições museológicas integram nas suas equipas profissionais da área da comunicação para o exercício destas funções. No entanto, esta é uma realidade que não é comum a todos os museus, dependendo da sua tutela, dimensão e recursos que lhe estão afetos, sendo que esta função é, muitas vezes, assumida pelo diretor da instituição. Em Espanha, França e Reino Unido, por exemplo, verificamos a existência de equipas com recursos humanos com competências nestas matérias. Aliás, a importância atribuída a esta área de atuação é igualmente visível na própria estrutura orgânica da instituição, sendo frequente a existência de departamentos de comunicação e marketing.

Se atendermos ao exemplo português, deparamo-nos com múltiplas realidades: instituições de grande dimensão, na sua maioria privadas, que possuem nas suas equipas profissionais com competências na área da comunicação, muitas vezes integrados em departamentos específicos, como é o caso da Fundação de Serralves<sup>75</sup> e da Fundação Calouste Gulbenkian<sup>76</sup>; museus de menores dimensões, na sua maioria tutelados pela Administração Local, com poucos recursos financeiros e humanos, cuja comunicação depende de uma estrutura central, que não exclusivamente dedicada à divulgação do Museu, o que o pode relegar para um plano secundário em termos de estratégia de comunicação, em função dos interesses e prioridades estabelecidos pela Tutela<sup>77</sup>. Nestes casos, a função do Relações Públicas é, frequentemente, desempenhada pelos órgãos diretivos do museu.

O Relações Públicas exerce as suas funções em múltiplos cenários, sempre com o propósito de manter um diálogo constante entre a instituição e os seus públicos. Neste contexto, Nuno Garcia (Garcia 2003) considera que o Relações Públicas tem como funções a “organização e divulgação de eventos sociais e culturais, relações com a comunidade e com os stakeholders do museu – entidades (pessoas ou organizações) que possuem um

---

<sup>75</sup> A Fundação de Serralves possui um Departamento de Assessoria de Comunicação e um Serviço de Imagem e Divulgação.

<sup>76</sup> A Fundação Calouste Gulbenkian possui um Serviço de Comunicação e um Gabinete de Marketing,

<sup>77</sup> Nos Museus Municipais, esta função é, na maioria dos casos, desempenhada pelos Gabinetes de Imprensa.

interesse legítimo no setor e de quem a instituição depende para atingir os seus objetivos - relações com os meios de comunicação social, elaboração de comunicados de imprensa, divulgação de serviços, serviços de “porta-voz”, entrevistas, relações com outras instituições, relações com o setor do turismo, etc.”.

Ora, num contexto em que as tecnologias da informação assumem um papel preponderante no domínio da comunicação, é essencial que o Relações Públicas possua competências nesta matéria, o que lhe permitirá usufruir de todas as ferramentas que a *Web 2.0* disponibiliza no sentido de aproximar as instituições dos seus públicos, na sua diversidade. No entanto, as estratégias de Relações Públicas não devem ser exclusivas da Internet, devendo esta ser entendida como mais um dos instrumentos de que poderá dispor no âmbito da sua atividade. Segundo Herlander Elias (Elias 2007:2), “os casos de mais sucesso requerem a simbiose de ambas as estratégias. Ou seja, a de promover sempre através da internet, sem ficar tecnodependente”.

O Relações Públicas desempenha, ainda, um papel muito importante ao nível do relacionamento da instituição com os meios de comunicação social, através da produção de notas de imprensa, conferências de imprensa, entrevistas, briefings, artigos, etc., com o objetivo de criar empatia entre a instituição e aqueles com quem ela se relaciona, nomeadamente os profissionais da comunicação social.

#### **2.4.1.3 O Merchandising**

O merchandising é um instrumento de marketing centrado no ponto de venda, não apenas na perspetiva do produto ou venda de serviços, mas também tendo em conta o espaço que exerce essa função. Efetivamente, no contexto de um mercado cada vez mais competitivo, não basta oferecer produtos e serviços de qualidade. É também necessário atrair a atenção dos clientes, fornecendo-lhes informação, melhorando a visibilidade dos produtos, marcas e/ou serviços, com o objetivo de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. A exposição estratégica dos produtos, a iluminação, as cores, a informação associada, a embalagem, são algumas das estratégias utilizadas enquanto estímulos à

compra. Assim, e segundo Kotler (Kotler 2008) o merchandising tem por objetivo atrair a atenção do consumidor, despertar o interesse, despertar o desejo e, finalmente, acionar a compra. No entanto, importa sublinhar que o merchandising, só por si, não garante o sucesso de uma loja, devendo ser articulado com estratégias ao nível do preço, qualidade e diversidade de produtos, publicidade e o atendimento ao cliente.

O merchandising contribui, de uma forma muito particular, para a construção da marca. No caso específico dos museus, verificamos um investimento na produção de merchandising com o objetivo de promover o museu, o seu espólio, as suas atividades e, em última análise, a sua marca. Há, naturalmente, realidades muito distintas, em função dos recursos disponíveis, mas a importância deste instrumento de comunicação é globalmente reconhecida. Neste contexto, as lojas dos museus assumem um papel essencial, possibilitando a aquisição de diferentes produtos que, de alguma forma, permitem dar continuidade à experiência museológica para além do próprio museu. As réplicas, os catálogos, as reproduções são alguns dos produtos existentes nas lojas dos museus e que permitem ao visitante a materialização da experiência museológica, “desenvolvendo um sentimento de pertença e levando algo para casa” (Gregg 1997). Para além destes, é cada vez mais frequente a promoção de objetos que, não tendo uma relação direta com o museu ou o seu espólio, conferem à instituição um carácter distintivo, contribuindo para a notoriedade da sua marca. A título de exemplo, podemos citar a loja do Museu de Serralves cujos produtos disponibilizados contribuem para o seu posicionamento enquanto um centro de arte contemporânea de referência.

O Metropolitan Museum of Art, por exemplo, considera que o investimento efetuado na loja, ao nível das reproduções e publicações, constitui um contributo essencial para o cumprimento da sua função e objetivos, no sentido de “promover a relação entre os públicos, a arte e a experiência museológica (...) de uma forma lúdica, educativa e inspiradora” (“MET *Site Merchandise and Retail*” 2014).

#### **2.4.1.4 O Marketing Direto ou Marketing Relacional**

Segundo Christian Gronroos (Gronroos 2001, citado em Santos, 2006:3), assistimos a um novo paradigma no marketing, centrado nos relacionamentos, o designado “Marketing Relacional - CRM (Customer Relationship Management), que privilegia o contacto com os clientes e outros parceiros de negócio, a construção de uma base de dados com todos os elementos necessários e o desenvolvimento de um sistema orientado para o cliente, apoiado num conjunto de técnicas e meios de comunicação interativos, entre a organização e o seu público-alvo, com profundas implicações ao nível das estratégias utilizadas. Efetivamente, e segundo Carlos Brito (Melo Brito, Carvalho, and Ramos 2006), o marketing individualizado pressupõe uma maior interatividade, uma distribuição e promoção individualizada, em suma, “gerir relações”, enquanto o marketing tradicional privilegia a “gestão de recursos”. Nesta perspetiva, o Marketing Relacional ou Direto responde à necessidade de estabelecer uma comunicação mais personalizada com o consumidor, contribuindo para “potenciar a perceção social do Museu e [simultaneamente] criar um vínculo mais forte” (Eguizabal 2004:116). A principal vantagem desta atividade é a sua capacidade de segmentação, pois destina-se a atingir diretamente clientes individuais, contribuindo para conquistar a sua confiança e lealdade relativamente à marca, designada como “brand loyalty”. No marketing relacional, o lucro não é visto a curto prazo, pressupondo que, com o evoluir do tempo, os benefícios de ambas as partes serão alcançados, com base na satisfação que contribui para o aumento da confiança.

Uma estratégia eficaz de marketing “one-to-one” requer a captação e caracterização dos clientes; a diferenciação dos clientes, através da análise da informação disponibilizada; a interação com os clientes, construindo relações duradouras; a customização, procurando adaptar os produtos e serviços às necessidades do consumidor, a personalização da homepage e a disponibilização de conteúdos específicos; o respeito pela privacidade do cliente. Neste contexto, as bases de dados dos clientes/utilizadores assumem uma importância primordial, possibilitando a segmentação dos públicos, associada a informação com extraordinários níveis de detalhe. O sucesso do Marketing Relacional passa pelo crescimento e manutenção de bases de dados, com o objetivo de possuir a informação mais

completa e detalhada de cada cliente. Assim, a comunicação não assume um mero papel persuasivo, mas também a função de informar, responder e ouvir.

Um dos instrumentos privilegiados neste processo é o email. Alguns museus, por exemplo, no momento da subscrição da newsletter, permitem a especificação da informação que se pretende rececionar, numa lógica de personalização da relação entre a instituição e os seus públicos.

#### **2.4.1.5 O Marketing Eletrónico**

Com o aparecimento das novas tecnologias, surge um novo conceito associado ao marketing: o “marketing digital” ou “marketing 2.0”, com base na utilização das tecnologias da informação e da comunicação no processo de criação, comunicação e fornecimento de valor aos clientes e na gestão das relações com os mesmos. Os museus, conscientes das oportunidades proporcionadas pela web, desenvolvem ferramentas através das quais divulgam e promovem as suas instituições junto dos diferentes públicos, com o objetivo de os tornar participantes ativos na programação promovida pela instituição, para além de os sensibilizar para a importância da salvaguarda do Património Cultural.

Segundo Lindon (Lindon et al., 2011), o marketing eletrónico apresenta as seguintes características essenciais:

- Imediatização, permitindo uma maior rapidez entre a conceção e a implementação da campanha;
- Personalização, permitindo o marketing “one-to-one”, personalizado e individualizado;
- Quantificação, permitindo utilizar a internet como um meio mensurável, não realizando a medição em função de uma amostra;
- Envolvimento do utilizador, que se torna um interveniente ativo;
- Efeito de rede entre os diferentes utilizadores, com base num diversificado número de plataformas de comunicação *online*;

O marketing eletrónico caracteriza-se, ainda, pela sua versatilidade e flexibilidade, associadas a custos reduzidos, o que, só por si, já constitui um estímulo para a sua utilização.

Consideramos pertinente fazer uma referência ao marketing viral, uma prática de marketing que remonta a um período anterior à era da Internet, mas que ganhou uma nova escala com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, bem como das ferramentas *online*. A tradicional publicidade “boca-a-boca” adquiriu um efeito de disseminação vertiginoso com a Internet, justificando-se, assim, a utilização do termo “viral”, usado metaforicamente para fazer um paralelo com a forma “contagiosa” como este tipo de campanha se propaga. Os utilizadores transmitem a informação entre si, de forma livre e espontânea, através de blogues, *sites*, fóruns, redes sociais, emails, conferindo-lhes uma visibilidade sem precedentes.

#### **2.4.1.6 A Promoção de vendas**

A promoção de vendas consiste num conjunto de ferramentas promocionais que geram estímulo no consumidor, incentivando o consumo e, em última análise, ampliando as vendas. Através das ferramentas utilizadas, e tendo em vista um determinado benefício, o consumidor sente-se motivado a consumir. Segundo Kotler (Kotler 2008), as ferramentas utilizadas têm por objetivo incentivar o consumidor a consumir, em função de um determinado benefício. Entre as estratégias mais utilizadas, podemos destacar as amostras de produtos, os cupões de desconto, as promoções/descontos, os brindes, os concursos, as recompensas pela fidelidade relativamente a determinado produto.

A promoção de vendas não é uma ferramenta de marketing muito utilizada pelas instituições culturais, nomeadamente pelos museus, tendo em conta a sua conotação comercial. No entanto, há alguns exemplos que demonstram que a sua utilização enquanto instrumento de marketing e comunicação não é incompatível com a missão e os objetivos das instituições museológicas, contribuindo, isso sim, para a sua visibilidade junto dos públicos. Em Abril de 2013, a reabertura do Rijksmuseum, em Amesterdão, originou uma campanha de marketing muito criativa e inovadora. Para além da publicidade, já aqui referenciada, a promoção de vendas foi uma das ferramentas utilizadas no sentido de despertar a atenção do público para esta iniciativa e, simultaneamente, incentivar a sua



participação. Nos pacotes de leite, vendidos com a publicidade ao Museu, encontrava-se um vale de desconto a utilizar numa visita à instituição (Sutton 2013).

## **2.5 Os museus e a estratégia internacional de comunicação e marketing**

Segundo Nuno Garcia (Garcia 2003), “os museus, ou parte deles, perante a necessidade de atrair visitantes e de obterem novas fontes de financiamento, nomeadamente ao nível do mecenato e do *sponsoring*, aperceberam-se que já não competiam ao nível local e regional e que haviam mergulhado numa lógica de mercado internacional”, passando a valorizar a promoção da imagem do museu e a sua reputação científica, bem como a visibilidade da sua equipa e das atividades e serviços que promovem, não só a nível nacional, como também internacionalmente. Numa primeira análise, poderemos pensar que esta constitui uma ambição ao alcance de um número reduzido de museus. No entanto, e tendo em conta o fenómeno do turismo global, em permanente crescimento, consideramos que a generalidade das instituições museológica, atendendo às suas especificidades e condicionalismos, pode desenvolver uma estratégia de comunicação dirigida ao público estrangeiro. Efetivamente, a internacionalização dos museus permite aumentar e diversificar os públicos e, simultaneamente, criar novas oportunidades.

### **2.5.1 O desafio da internacionalização: uma oportunidade**

Os museus da atualidade são confrontados com desafios e exigências que os levam a assumir-se, não apenas como instituições culturais de serviço público, sem fins lucrativos, mas também como organizações cujos objetivos transcendem a mera preservação e salvaguarda do Património Cultural. Um melhor posicionamento face à concorrência, a procura de novas fontes de financiamento e relações de parceria, o aumento do número de visitantes/utilizadores, entre outros, determinam a adoção de novos modelos de gestão, cujos objetivos ultrapassam, cada vez mais, as fronteiras do mercado nacional. A esta tendência não será, certamente alheia a crescente importância do Turismo. Efetivamente, os museus “promovem-se como atrações turísticas para ser rentáveis económica, política e

socialmente” (Pereira Pérez 2009:204), utilizando cada vez mais o marketing para atrair turismo. John Myercough (Myercough 1986), citado por Xerardo Pérez (Pérez 2009), no âmbito de um estudo sobre os visitantes estrangeiros do Reino Unido, concluiu que 75% deles visitam um museu, 40% um teatro ou concerto e 20% cinema, o que, se por um lado, demonstra a importância das instituições museológicas para o Turismo, por outro lado, deverá suscitar alguma reflexão sobre o posicionamento dos museus e a sua oferta.

Segundo dados divulgados pela Organização Mundial de Turismo (WTO) (“World Tourism Organization” 2009) (2009), entre 1950 e 2008, o número de turistas (chegadas internacionais de turistas) cresceu de 25,3 milhões para 922 milhões, a nível mundial. Neste mercado, a Europa assume um lugar de destaque, sendo responsável por cerca de metade dos turistas a nível mundial. Segundo o mesmo relatório, dos dez principais destinos turísticos mundiais, seis são europeus cabendo à França e à Espanha os lugares cimeiros, no que diz respeito à chegada de turistas internacionais. Segundo a mesma fonte, Portugal, em 2007, era o 20º destino mais procurado a nível mundial tendo registado, nesse ano, cerca de 12,3 milhões de entradas de turistas internacionais.

Em 2012, o Turismo de Portugal promoveu um estudo de Avaliação da Satisfação dos Turistas em Portugal (*Estudo De Satisfação De Turistas* 2012), tendo sido realizadas 816 entrevistas, no Verão de 2012, na zona de Check-in dos aeroportos em estudo. Os dados recolhidos permitem verificar o elevado grau de satisfação dos turistas com a oferta natural e cultural do país (84%). Para além disso, 73% dos inquiridos visitou museus e monumentos, tendo essa experiência superado as expectativas de 37% dos respondentes. Quando questionados sobre as palavras que descrevem Portugal, 15% referiu a cultura, os museus, os monumentos e a história.

O Turismo é, efetivamente, um dos principais setores da economia portuguesa, tendo o sua importância na economia vindo a crescer ao longo dos últimos anos. Segundo o “Plano Nacional Estratégico do Turismo” (Plano Nacional Estratégico do Turismo, 2007), em Portugal verificou-se um crescimento anual das receitas de 2,5% entre 2000 e 2004, atingindo os 6,307 milhões de euros, o que equivale a 11% do PIB.

A definição dos mercados-alvo específicos e a gestão do plano de marketing, no qual se incluem os elementos do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação), apesar de estratégias comuns em ambos os mercados, interno e externo, assumem algumas particularidades quando abordados no plano internacional. Efetivamente, o sucesso do produto, no mercado internacional, depende “do nível de adaptação ao mercado de destino, da satisfação dos clientes e da diferenciação em relação à concorrência” (Rodrigues 2009:33), pelo que a sua adaptação a novos mercados pode implicar “uma vasta variedade de mudanças que vão desde a homologação perante as legislações e regulamentos locais, adaptações da embalagem, alteração no método de fabrico, recursos e tecnologias utilizadas” (Rodrigues 2009:33), bem como alterações significativas ao nível da estratégia de marketing-mix. Se, por um lado, a comunicação de massas é uma realidade inquestionável, potenciada pelas tecnologias da comunicação, num efeito global sem paralelo, não é menos relevante a existência de diferentes realidades culturais que determinam a utilização de diferentes processos de comunicação, capazes de satisfazer as necessidades do consumidor e da organização,

O processo de internacionalização dos museus deverá ter por base, numa fase inicial, uma análise de mercado que lhes permita traçar o perfil dos públicos-alvo, nomeadamente no que diz respeito às suas necessidades, interesses e gostos, não só enquanto visitantes e utilizadores do espaço museológico, mas também no que diz respeito aos potenciais investidores e parceiros da instituição. Numa fase posterior, a internacionalização dos museus traduz-se em diferentes realidades, nomeadamente através de edições, parcerias internacionais, feiras, conferências, empréstimos e acolhimento de peças e/ou exposições, publicidade, apenas para citar algumas das estratégias mais comuns.

No que concerne às edições, os exemplos são muito diversificados, evidenciando, por um lado, a sua importância, enquanto instrumento de divulgação e promoção das instituições museológicas, das suas atividades e coleções, e, por outro lado, a evolução das tecnologias, onde, por exemplo, o tradicional catálogo, em formato de papel, profusamente ilustrado e magnificamente encadernado, qual peça de coleção, é muitas vezes substituído por uma aplicação interativa, mais acessível e atrativa. Para além das publicações promovidas pelos próprios Museus, é frequente a sua participação em roteiros e guias turísticos, essenciais

instrumentos de promoção junto dos turistas<sup>78</sup>. No que diz respeito às publicações de carácter científico, os Museus procuram associar-se a trabalhos de investigação internacionais, em colaboração com profissionais de outras entidades, não necessariamente de carácter museológico, mas relacionados com a sua missão e objetivos.<sup>79</sup>

A presença em feiras e conferências é, igualmente, importante, contribuindo, não só para promover a sua imagem e nome fora do país<sup>80</sup>, mas também enquanto oportunidade para estabelecer contactos com potenciais parceiros, partilhar ideias, conhecer novos modelos de gestão que propiciem a colaboração e o benchmarking.

No que diz respeito ao empréstimo e acolhimento de peças e/ou exposições, resultantes de parcerias, uma das práticas mais habituais, destacamos, a título de exemplo, a exposição “Encompassing the Globe: Portugal e o mundo nos séculos XVI e XVII”, no Museu Nacional de Arte Antiga, com cerca de 200 objetos provenientes de museus de todo o mundo<sup>81</sup>; a exposição “Retrato de Espanha: Obras-primas do Prado”, no Museu de Artes de Houston, no Texas, Estados Unidos da América, resultante do empréstimo inédito de um conjunto de obras do espólio do Museo del Prado<sup>82</sup>. Ainda em 2012, o Museu do Louvre e o Fine Arts Museums of San Francisco assinaram uma parceria de cinco anos que lhes vai permitir partilhar e trocar obras para exposições, publicações e programas educativos. Estas iniciativas potenciam a visibilidade dos museus envolvidos.

No contexto da divulgação além-fronteiras, a publicidade assume particular importância, nomeadamente, através da presença em publicações culturais internacionais de referência;

---

<sup>78</sup> O Turismo de Portugal apresenta um conjunto de publicações, disponíveis online e em várias línguas, com o objetivo de promover o Turismo Cultural, nomeadamente: “Guia Técnico Museus e Monumentos”, Publicação que sistematiza informação técnica sobre museus, monumentos e nacionais, dotados de espaços com capacidade para acolher eventos e iniciativas turísticas; “Portugal (2012), “Portugal. Património (2012)”, Brochura digital de promoção ao património histórico e cultural português, apresentado por estilos e épocas, “Roteiro à descoberta do Barroco em Portugal” (2010), Roteiro que convida a conhecer alguns dos principais ícones da arte barroca portuguesa; “Guia Técnico: Museus e Monumentos (2012)”, Publicação que sistematiza informação técnica sobre 24 museus, monumentos e palácios localizados nas regiões Norte, Centro e Lisboa, dotados de espaços com capacidade para acolher eventos e iniciativas turísticas; “Roteiros Turísticos do Património Mundial: Alcobça, Batalha, Tomar (2009)”, Roteiros turísticos da zona centro do país. Com base no património arquitetónico, cultural, histórico e natural da região.

<sup>79</sup> O Museu Nacional do Azulejo integra o projeto **PrintArt - Busca e indexação em bases de dados de imagens Artísticas, cujo objetivo é** comparar gravuras com painéis de azulejo, contando com a colaboração de vários investigadores, de diferentes países: <http://printart.isr.ist.utl.pt/home>. (Consultado em Fevereiro 2014).

<sup>80</sup> Em 2010, o Turismo do Porto e Norte, através da Delegação do Touring Cultural & Paisagístico, e a Direção Regional de Cultural do Norte, através de um stand subordinado ao tema “Permanência e Identidades – Património – Norte de Portugal”, participaram na AR&PA – Bienal de Restauro e Gestão do Património, em Valladolid, Espanha.

<sup>81</sup> Produzida pela Smithsonian Institution, em Washington, Estados Unidos, onde esteve patente entre Junho e Setembro de 2007, tendo estado também patente no Palais des Beaux Arts, em Bruxelas, Bélgica, entre Outubro de 2007 e Fevereiro de 2008. No Museu Nacional de Arte Antiga, a exposição registou cerca de 70 mil visitantes.

<sup>82</sup> Em exibição entre os dias 16 de Dezembro de 2012 e 31 de Março de 2013.

brochuras e panfletos disponibilizados em agências de viagens, postos de turismo, aeroportos<sup>83</sup> e instituições museológicas parceiras.

---

<sup>83</sup> Neste contexto, podemos destacar o posto do Turismo Porto e Norte, disponível no Aeroporto Francisco Sá Carneiro no Porto que, só no ano de 2012, registou mais de 6 milhões de passageiros, o que sublinha a importância estratégica deste espaço de divulgação e promoção.

## **Capítulo III. Os museus e as estratégias de comunicação**

### **3.1 A Comunicação: um conceito em desenvolvimento no contexto museológico**

A comunicação, do latim “communicare”, sinónimo de “partilha, tornar comum”, é um processo mediante o qual se estabelecem relações entre pessoas, através da transmissão de ideias, pensamentos, valores e mensagens, seja num contexto de relacionamento interpessoal ou no âmbito da atividade de uma empresa ou organização. Efetivamente, em todos os níveis de atividade da organização as pessoas adquirem e difundem informação em permanência, para além de que todas as ações só podem ser colocadas em prática através da comunicação, indispensável ao bom funcionamento da organização. Tais objetivos e natureza fazem da comunicação uma realidade complexa, simultaneamente estratégica e operacional.

O modelo de comunicação tradicional, que inclui o emissor, o recetor, a mensagem, o canal e o feedback, não se alterou com a integração da tecnologia. Verifica-se, contudo, que com a utilização das ferramentas digitais, a interação – o chamado “feedback” – adquire uma maior relevância. Ora, os museus não são alheios a esta realidade, refletindo-a nas suas políticas e estratégias de comunicação.

Segundo Garcia (Garcia 2003), o sucesso do museu passa pela sua capacidade em responder aos desafios e às mudanças, bem como pela sua competência em influenciar a comunidade através das suas ações. Neste contexto, o museu “deve tornar-se um instrumento de comunicação”, capaz de refletir a importância do seu papel na sociedade e, simultaneamente, estreitar os seus laços com a comunidade. Nesta perspetiva, a comunicação desempenha um papel vital para as instituições museológicas, não como um processo de carácter meramente informativo e realizado de forma indiferenciada, mas sim enquanto uma estratégia assente em objetivos concretos, com recurso a instrumentos e metodologias devidamente identificadas e destinada a diferentes segmentos de público, em função das suas expectativas, motivações e necessidades face à experiência museológica.

A comunicação dos museus com os seus públicos começa muito antes da visita, propriamente dita, iniciando-se a partir do momento em que o potencial visitante, sabendo da existência da instituição, a equaciona enquanto uma opção de escolha, em função de um conjunto de fatores de motivação, seja através de contato realizado pessoalmente, ou através de instrumentos digitais. Por essa razão, os museus têm de desenvolver uma estratégia de comunicação suficientemente abrangente, que antecede e sucede a própria visita e que não se resume, necessariamente, numa visita ao local.

De um modo geral, podemos considerar que a comunicação dos museus possui como objetivos essenciais:

- a informação sobre a instituição, a sua coleção, os serviços disponibilizados, as atividades e as acessibilidades;
- a persuasão, inculcando nos públicos a necessidade de frequentar o espaço museológico, através da utilização de recursos ao nível racional e emocional e, simultaneamente, atribuindo à instituição um carácter de prestígio e reconhecimento;
- a educação, proporcionando aos públicos as ferramentas intelectuais e os códigos de interpretação necessários para a usufruírem da experiência museológica, não só na perspetiva formativa, mas também de fruição e lazer.

A comunicação medeia e reforça o entendimento institucional de valor, das obras, tornando a oferta atraente, interessante e pertinente para o consumidor cultural e favorecendo o seu envolvimento.

### **3.2 Os museus enquanto sistema de comunicação e informação**

Segundo a definição do ICOM, uma das funções primordiais das instituições museológicas é a comunicação. Efetivamente, os museus, para além de conservarem e produzirem conhecimento, através da investigação, “comunicam e expõem o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente, com fins de educação, estudo e deleite”

(International Council of Museums 2007) Da coleção à exposição, passando pela investigação, as atividades e o próprio edifício, as instituições museológicas possuem uma dinâmica que estabelece a comunicação entre o museu e os seus públicos, “mais ou menos segmentados, procurando envolvê-los nas diversas atividades, umas mais tradicionais, outras mais criativas” (Desvallés and Mairesse 2009:30). A vertente Comunicacional dos museus é igualmente salientada pela Declaração de Caracas de 1992 segundo a qual “ a função museológica é, fundamentalmente, um processo de comunicação que explica e orienta as atividades específicas do museu, tais como a coleção, a conservação e a exibição do património cultural e natural. Isto significa que os museus não são somente fontes de informação ou instrumentos de educação, mas espaços e meios de comunicação que servem ao estabelecimento da interação da comunidade com o processo e com os produtos culturais” (*Declaração De Caracas* 1992)

Os museus procuram criar um equilíbrio entre a conservação e a documentação do seu espólio e a comunicação do mesmo, assumindo-se, simultaneamente, como um sistema de informação e de comunicação. Segundo Hernandez e Tresseras, a comunicação do museu com os seus públicos deve assumir alguns objetivos essenciais: “facilitar ao público um conhecimento amplo da instituição e dos serviços que oferece; motivar a participação do público nas atividades que promove e fomentar o uso dos serviços; fortalecer e consolidar a relação “museu-públicos” (Hernandez and Tresseras 2001 citado por Carvalho, 2012:118). Trata-se de uma tarefa complexa, tendo em conta a motivação dos públicos, cada vez mais exigente, face a uma concorrência crescente. De acordo com a interpretação do movimento da Nova Museologia, a comunicação dos museus é um processo assente numa lógica de participação e relação entre as instituições museológicas e os seus públicos, “um processo interativo, um diálogo permanente entre emissores e recetores, que contribui para o desenvolvimento e enriquecimento mútuo”, pautado “por uma linguagem aberta, democrática e participativa” (*Declaração De Caracas* 1992), essenciais a um museu integral e efetivamente integrado na comunidade.



### 3.3 Museus: contendor e conteúdo na criação da marca

Os Museus assumem-se, cada vez mais, como lugares capazes de atrair os públicos, não só pelas suas coleções e atividades, mas, também, por outros fatores, nomeadamente a sua arquitetura. Efetivamente, e citando Helena Barranha, “a promoção e a popularidade internacional de um determinado museu implica, como nunca, a divulgação da respetiva imagem arquitetónica em jornais, revistas, catálogos e, de um modo mais abrangente, através da internet que funciona, no presente, como espelho preferencial dos imaginários coletivos” (Barranha 2007).

O incontornável Museu Guggenheim de Bilbao<sup>84</sup>, da autoria de Frank Gehry, constitui uma referência<sup>85</sup>, a juntar a outras, tais como o Museu Oscar Niemeyer<sup>86</sup>, em Curitiba (Brasil), o Museu de Arte Contemporânea de Niterói<sup>87</sup> (Brasil), ambos da autoria de Óscar Niemeyer, o Museu de Serralves<sup>88</sup> (Portugal), da autoria de Álvaro Siza Vieira, a Casa das Histórias Paula Rego<sup>89</sup>, da autoria de Eduardo Souto Moura ou o Museu de Arte Moderna, Milwaukee<sup>90</sup> (Estados Unidos da América), da autoria de Santiago Calatrava. O facto destes museus terem sido desenhados por arquitetos internacionalmente reconhecidos favorece a sua popularidade, atraindo muitos visitantes com o objetivo de conhecer o próprio edifício<sup>91</sup>, para além da chancela que alguns possuem, como é o caso do Guggenheim. Por outro lado, alguns museus, como o Guggenheim de Bilbao, têm a sua origem no desenvolvimento territorial e regeneração urbana, e não tanto numa qualquer demanda de carácter social, cultural ou artística

Esta realidade, que procura conjugar o conteúdo e o seu “recetáculo” não é consensual, suscitando diferentes opiniões que, inclusivamente, questionam até que ponto “o deslumbramento causado pela arquitetura do edifício pode diluir o seu conteúdo,

---

<sup>84</sup> Em Maio de 2013, uma iniciativa promovida pelo “Business Insider”, e que reuniu um conjunto de arquitetos, considerou o Museu Guggenheim de Bilbao um dos “museus mais espetaculares do mundo” (“The Most Spectacular Museums in the World” 2013).

<sup>85</sup> O Museu Guggenheim de Bilbao, da autoria do arquiteto Frank Gehry, alcançou um milhão de visitantes em 2012: <http://www.guggenheim-bilbao.es/>. (Consultado em Julho de 2013).

<sup>86</sup> Museu Oscar Niemeyer: <http://www.museuoscarniemeyer.org.br/>. (Consultado em Julho de 2013).

<sup>87</sup> Museu de Arte Contemporânea de Niterói: <http://www.macniteroi.com.br/>. (Consultado em Julho de 2013).

<sup>88</sup> Museu de Serralves: [www.serralves.pt](http://www.serralves.pt). (Consultado em Julho de 2013).

<sup>89</sup> Casa das Histórias Paula Rego: <http://www.casadashistoriaspaularego.com/pt/>. (Consultado em Julho de 2013).

<sup>90</sup> Museu de Arte Moderna, Milwaukee <http://mam.org/>. (Consultado em Julho de 2013).

<sup>91</sup> Alguns dos arquitetos aqui referidos foram distinguidos com o Prémio Pritzker, o galardão mais importante ao nível da arquitetura: Frank Gehry (1989); Óscar Niemeyer (1988); Álvaro Siza Vieira (1992); Eduardo Souto Moura (2011): <http://www.pritzkerprize.com> (Consultado em Julho de 2013).

subvertendo a finalidade do Museu” (Moreno 2005:223), e sobrepondo-se aos conteúdos expositivos, adquirindo este uma “surpreendente autonomia simbólica para o consumo cultural e político” (Verdú 2004:11). Nesta perspetiva, e segundo o relatório “Cidades criativas, soluções inventivas” (Reis 2010) 12% dos visitantes que comprem na loja do Museu Guggenheim de Bilbao não chegam sequer a visitar as exposições.

No entanto, e apesar das diferentes opiniões que podemos considerar sobre este assunto, é inevitável reconhecermos o “potencial mediático que o Museu adquiriu, o qual se traduz na instalação de novos Centros Museológicos nas cidades, pela mão de reputados arquitetos”, [...] responsáveis “por grandes operações de remodelação urbana e de imagem, convertendo-se, estas obras, em polos de centralidade urbana e atração turística”(Borraxeiros 2004:158) verdadeiros ícones de cidades. A este propósito, Bruno Frey (Frey 2000:65) utiliza o conceito de “museu estrela” para designar instituições que gozam de uma situação especial que as coloca num plano distinto das demais”, tornando-as “obrigatórias para os turistas”. Segundo este autor, a atração dos públicos, nomeadamente os turistas, por estes equipamentos justifica-se, não só pela sua arquitetura, mas também, e sobretudo nos museus de arte, pelas obras que compõem as suas coleções e que se tornaram nas suas imagens de marca. “A Ronda da Noite” de Rembrandt, no Rijksmuseum, em Amesterdão; as “Meninas de Velasquez”, no Museo del Prado, em Madrid; a “Guernica” de Pablo Picasso, no Museo Reina Sofia, em Madrid; a “Mona Lisa” de Leonardo da Vinci, no Museu do Louvre, em Paris, são apenas alguns desses exemplos. O mediatismo de algumas destas obras determinou o desenvolvimento de algumas estratégias de comunicação específicas. No Museu do Louvre, por exemplo, o visitante é informado sobre a existência de um percurso específico, mais curto e direto, de acesso à Mona Lisa. A este propósito, André Desvallées chama a atenção para o aumento do número de visitantes ocorrido em alguns museus nos finais do século XX e que, segundo o autor, não reflete a mudança de um “não-público” para um público de proximidade, mas sim o surgimento de uma outra forma de relacionamento no qual os turistas “fazem o Louvre numa hora”, visitando duas ou três obras-primas, sobretudo a Vitória de Samotrácia e a Mona Lisa, o que representa cerca de 25% dos visitantes do Museu (Desvallés 2003).

Em alguns casos, a associação de uma arquitetura de renome a práticas de gestão empresarial contribuiu para transformar estes espaços em verdadeiros centros de cultura e lazer, como é o caso da Solomon Guggenheim Foundation cuja atividade iniciada em 1970, em Nova Iorque, assume hoje uma dimensão de carácter global e internacional, tal como referido na sua missão e objetivos<sup>92</sup>. Todavia, e no que diz respeito a questões relacionadas com a gestão destes equipamentos, esta abordagem deve ter em conta a existência de diferentes fatores, onde se incluem questões financeiras, administrativas e legais, que dificultam a introdução de alguma flexibilidade e, consequentemente, restringem algumas opções (Martos and Santos 2004). Se atentarmos no exemplo dos museus portugueses, verificamos que estes, à exceção das instituições museológicas que se constituem como entidades autónomas, possuem uma capacidade de gestão reduzida, estando dependentes das entidades que as tutelam, nomeadamente ao nível de condicionamentos administrativos de decisão e dos orçamentos que lhes são adstritos. Segundo Filipe Serra (Serra 2007), uma capacidade de gestão tão limitada dificulta a afirmação do museu enquanto instituição dinamizadora de uma ação cultural e social em torno do espaço em que se desenvolve a sua atividade.

A conceção arquitetónica do Museu não poderá, também, ser dissociada do carácter lúdico destes espaços o que, só por si, representa também um elevado potencial de atratividade junto dos públicos. Não se trata de desvirtuar a missão e os objetivos das instituições museológicas, mas sim de alargar o seu significado e potenciar outras valências, tornando-as competitivas enquanto centro promotor de Cultura. Esta abordagem não é imune à crítica e às questões sobre os “limites”, se é que os há, dos Museus, no que diz respeito às atividades que promovem, às exposições que apresentam e aos serviços que disponibilizam. A oferta do Museu é distinta de tantas outras experiências lúdicas, mas, em última análise, estas instituições têm o mesmo objetivo: atrair e fidelizar públicos, assumindo-se como a escolha “inevitável”.

As estratégias utilizadas pelas instituições museológicas no sentido de granjearem reconhecimento e notoriedade junto dos seus públicos e, consequentemente, atraírem a sua

---

<sup>92</sup> A Fundação Solomon R. Guggenheim concretiza “a sua missão através de exposições excecionais, programas de educação, iniciativas de pesquisa e publicações, procurando envolver e formar um público cada mais diversificado e internacional, através da sua rede única de museus e parcerias culturais” (“Guggenheim Foundation” 2014).

presença e participação, são cada vez mais diversificadas e, sempre que os recursos o permitem, mediatizadas, como é o caso das designadas “exposições blockbuster”.

O conceito “blockbuster”, originalmente aplicado a explosivos, foi adotado para qualificar livros e filmes com grande sucesso junto dos públicos. Mais recentemente, entrou no vocabulário museológico para designar exposições mediáticas que se tornam “importantes fontes de rendimento direto ou indireto para os museus, promovendo a sua visibilidade e prestígio”(Millikin 2006), traduzindo-se, muitas vezes, na atrações de novos públicos.

As exposições blockbuster, um fenómeno recorrente em países como os Estados Unidos da América e no Reino Unido, são apresentadas como um fenómeno “indispensável para a sobrevivência económica de muitas instituições, pois têm como fundamentais características o imenso número de visitantes e a mercantilização da obra de arte através, por exemplo, da venda de souvenirs e de catálogos (...) [e também] a sua dependência de patrocínios para se concretizar” (Nascimento 2006). Em 1996, uma exposição sobre Cézanne no Philadelphia Museum of Art, levou ao Museu 548 mil pessoas, contribuindo para a marca de um milhão de visitantes nesse ano. O sucesso da iniciativa tornou esta prática recorrente nesta instituição americana, com nomes como Dali e Degas a ficarem na história da sua programação expositiva. No entanto, e segundo Glenn Lowry, diretor do MoMA, “uma instituição que só pensa em obter grandes êxitos de bilheteira enfrenta um grande problema. O objetivo é criar um programa que seja uma mistura de exposições grandes e populares e outras mais pequenas e especializadas” (Fernández-Santos 2011).

Em Portugal, algumas exposições temporárias, altamente mediatizadas, adquiriram um carácter de excecionalidade que as tornou verdadeiros êxitos de bilheteira. A exposição retrospectiva de Paula Rego, no Museu de Serralves, em 2004, foi uma das mais visitadas de sempre, tendo alcançado 157.443 visitantes (Cruz 2009); em 2013, a mostra de Joana Vasconcelos, no Palácio Nacional da Ajuda, tornou-se a exposição mais vista em Portugal, tendo registado 235.373 visitantes (“Joana Vasconcelos No Palácio Da Ajuda: 235 Mil Pessoas Viram a Exposição” 2013); mais recentemente, a exposição "Rubens, Brueghel, Lorrain. A Paisagem do Norte no Museo del Prado" , patente no Museu Nacional de Arte

Antiga, em Lisboa, “mobilizou mais de 70 mil visitantes, ao longo de 4 meses” (Padrão 2014).

Se atentarmos no conceito “blockbuster” enquanto uma característica atribuída a eventos tidos como “especiais” e geradores de um elevado índice de atratibilidade, verificamos que, no caso dos museus, existem múltiplas iniciativas organizadas com o objetivo de atrair um maior número de visitantes e, simultaneamente, criar um posicionamento nas suas áreas. Mesmo que alguns se afigurem como experiências demasiado modestas, sobretudo quando comparadas a congêneres internacionais, verdadeiros “êxitos” de bilheteira, tomemos o exemplo do Dia Internacional dos Museus e Noite dos Museus que, mediante a promoção de um programa de ações específicas, no caso específico português, contribuem para que durante o mês de Maio se registre uma elevada afluência de visitantes aos museus portugueses, tal como é possível verificar nos dados apresentados nesta dissertação, relativamente aos museus objeto de estudo.

### **3.4 Os departamentos de comunicação nos museus: uma realidade em construção**

A crescente importância atribuída à função comunicacional dos museus verificou-se, não só ao nível das suas práticas, mas também da sua própria estrutura, sendo possível identificar algumas instituições museológicas que contam, na sua orgânica, com departamentos/gabinetes de comunicação ou afins, com o objetivo de “avaliar as possibilidades comunicativas do objeto museológico, analisar e avaliar os níveis de informação (...); analisar as diferentes tipologias de visitantes, a programação de atividades, a formação dos educadores, etc.” (Zubiaur 2004 citado por Ramos 2011), em estreita colaboração com os restantes elementos da equipa do museu. De facto, a comunicação deixou de ser encarada como uma “ferramenta tática”, de utilização pontual, para se assumir, cada vez mais, como uma ferramenta estratégica ao nível da gestão e organização da instituição, essencial à concretização dos seus objetivos, contribuindo para a sua afirmação junto dos públicos.

No entanto, a existência de um departamento/gabinete de comunicação ou de um profissional da área na equipa do museu, não constitui uma realidade comum à maioria das instituições museológicas, por razões de ordem diversa, nomeadamente financeira, o que não deverá constituir um impedimento à existência de uma estratégia de comunicação com metodologias próprias. Cada vez mais, os museus e os seus profissionais dispõem de um conjunto de ferramentas que potenciam o processo Comunicacional, independentemente dos recursos disponíveis, o que não invalida que, na maioria dos casos, a comunicação seja “relegada para um exercício de carácter técnico, de apoio à função didática e de divulgação do museu” (Viñaras Abad 2009:43), refletindo a ausência do reconhecimento da importância da comunicação por parte da direção das instituições. Por outro lado, os modelos de gestão dos museus refletem as estruturas organizativas que integram, o que, em muitos casos, se traduz numa dependência relativamente à tutela, no que diz respeito ao exercício da função comunicativa. Esta realidade, em Portugal, é particularmente visível nos Museus Municipais, cuja comunicação depende, em grande medida, dos gabinetes de comunicação das Câmaras Municipais.

Partindo da análise de alguns organogramas, verificamos que o enquadramento da comunicação em diferentes instituições museológicas é variável. Na Fundação de Serralves, por exemplo, existe uma Direção de Marketing e Desenvolvimento, dependente da Direção Geral da Fundação, responsável pelos Serviços Comerciais, Divulgação e Imagem de toda a Estrutura<sup>93</sup>; na Fundação Calouste Gulbenkian, existe um Departamento de Comunicação, dependente da área de Gestão<sup>94</sup>. Existem, ainda, museus em que a Divulgação e a Educação integram o mesmo Serviço, como é o caso do Museu Nacional de Machado de Castro<sup>95</sup>. O Museu Nacional dos Coches, por outro lado, possui um Serviço de Comunicação e Imagem, dependente da Direção do Museu, e responsável pelas áreas de Relações Públicas, Comunicação Social e *Site*. Curiosamente, a Loja, um espaço de comunicação por excelência, está dependente do Serviço Comercial, juntamente com a Bilheteira e a Cedência de Espaços<sup>96</sup>.

---

<sup>93</sup> Ver Anexo nº10.

<sup>94</sup> Ver Anexo nº11.

<sup>95</sup> Ver Anexo nº12.

<sup>96</sup> Ver Anexo nº13.

Em Espanha, o organigrama do Museo Reina Sofia permite-nos concluir a “importância de uma estrutura baseada nos serviços de comunicação” (Peláez, Marañón, and Rivas 2012). O diretor do Museu orienta as funções de Comunicação e Relações Públicas da instituição, estabelecendo, juntamente com o Comité de Direção, o programa artístico do Museu. A partir daí, os diversos departamentos, e de forma articulada, em estreita colaboração com o Departamento de Imprensa e Actividades Públicas, elaboram e propõem à Direção uma estratégia de comunicação comum, sustentada em reuniões de coordenação com uma periodicidade mínima mensal. O Departamento de Imprensa do Museu, por sua vez, é responsável pela gestão da relação da instituição com os Media, emitindo notas e comunicados e produzindo dossiers internos com imagens e uma ampla seleção de material audiovisual. O Departamento de Actividades Públicas, por outro lado, assume três funções distintas: Programas Culturais, responsável pela gestão das grandes linhas da política de relações públicas da instituição, e do qual dependem os programas educativos e a presença *online*; Difusão e Públicos, responsável pela gestão económica e política da entidade, nomeadamente ao nível do Marketing e do Patrocínio; Políticas de Público, responsável pela análise e captação dos públicos, atendimento e gestão da informação relacionada com a mesma. A partir de 2008, e ainda de acordo com a mesma fonte, verificou-se um maior investimento nas ferramentas *online*, não só ao nível da produção de conteúdos, mas também relativamente à análise estatística de resultados, entendida como um elemento essencial de avaliação de desempenho.

Independentemente da realidade que estejamos a observar, no essencial, a comunicação deve assumir-se como um elemento aglutinador das mensagens emitidas pelos diferentes departamentos, garantindo que a mesma possua coerência e reflita a visão, a missão e os objetivos da instituição. Assim, a comunicação deve desenvolver-se na dependência direta da Direção do Museu, e em articulação com os restantes departamentos/áreas de atuação, numa perspetiva horizontal de comunicação global. O museu deve desenvolver as suas próprias estratégias de difusão e comunicação, adaptadas às suas características e aos seus públicos, a partir de um Plano de Comunicação, dinamizado pelo seu responsável. As suas funções envolvem a definição de prioridades, otimizando recursos, gerindo as relações institucionais e com a imprensa e garantindo que todos os instrumentos utilizados contribuem para que a mensagem transmitida seja eficaz e traduza, em rigor, a missão e

objetivos do museu. Por outro lado, a constituição de equipas pluridisciplinares, que incluem, não só profissionais de marketing, mas também profissionais conhecedores das coleções museológicas, contribuem para garantir a solidez e eficácia das campanhas e ações de comunicação. Paralelamente, a solução para uma comunicação verdadeiramente eficaz passaria por um envolvimento dos públicos na comunicação, seja ao nível da escolha dos conteúdos, seja na definição dos recursos selecionados para a transmissão da mensagem, numa lógica de processo partilhado.

### **3.5 Tipologias de comunicação nos museus**

Eilean Hooper-Greenhill (Hooper-Greenhill 1994) distingue dois tipos de comunicação nos museus: a comunicação interpessoal e a comunicação de massas. A comunicação interpessoal caracteriza-se por uma maior interatividade entre o museu e os seus públicos, sendo particularmente observável nas visitas guiadas e nas atividades que promovem o contacto entre os públicos e os profissionais da instituição. A comunicação de massas, por sua vez, caracteriza-se pelo seu carácter unidirecional, não tendo subjacente qualquer interação entre os intervenientes. As edições, nos seus diferentes formatos e tipologias, constituem um dos exemplos mais comuns deste tipo de comunicação.

Esta distinção genérica, apresentada por Hooper-Greenhill, tem por base o tipo de relacionamento que é estabelecido com o público e os processos utilizados em diferentes contextos que passamos a analisar.

#### **3.5.1 A Comunicação Interna**

O modo como as organizações são lideradas e geridas influencia grandemente o seu desempenho. Um gestor é, também, um comunicador, sendo a sua capacidade comunicativa tão importante quanto as suas competências ao nível da gestão. A ISSO



9000<sup>97</sup>, modelo de excelência da European Foundation for Quality Management, apresenta critérios facilitadores de funcionamento das organizações, nomeadamente: gestão de pessoas, recursos e processos e estratégia, os quais têm uma influência direta nos resultados das mesmas: satisfação das pessoas, resultados de negócio, satisfação dos clientes e impacto na sociedade.

Segundo Manuel Labrado (Labrado 2000 citado por Remondes, 2011), cabe ao Diretor [responsável] pela Comunicação, entre outras competências, elaborar e implementar uma política corporativa de comunicação, desenhar procedimentos e planos de comunicação interna e organizar reuniões. A interpretação que se faz da empresa/instituição constitui a referência de atuação de cada um, ou seja “a empresa é aquilo que todos os sujeitos interpretam que ela efetivamente seja. [Nesse sentido], os pressupostos da comunicação deverão estar consubstanciados na missão, valores e padrões de comportamento que lhe conferem uma identidade própria e os sujeitos comportar-se-ão em função da interpretação que fazem dos mesmos” (Remondes 2011). Por outro lado, os públicos internos são veículos privilegiados da divulgação externa da imagem da instituição, devido ao seu importante papel na transmissão dos valores da marca e da relação que estabelecem com os clientes/visitantes.

A eficácia da comunicação interna reside no aperfeiçoamento do relacionamento com/entre os colaboradores e, simultaneamente, na criação e partilha de uma cultura organizacional. Nesta perspetiva, as chefias devem liderar os processos de comunicação interna, motivar as pessoas para que se enquadrem no processo e disponibilizar as ferramentas necessárias, definindo objetivos e orientando estrategicamente a Organização. O líder não dá, necessariamente, as respostas, mas procura, isso sim, desenvolver soluções envolvendo os diferentes níveis hierárquicos, promovendo relações verticais nos dois sentidos (relacionada com a estrutura hierárquica) e relações horizontais (entre os diferentes grupos de trabalho), no interior da instituição, com o objetivo de facilitar a gestão da informação, o desenvolvimento de um sentimento de pertença, assim como a interação entre todos os agentes envolvidos. Nesta perspetiva, a instituição desenvolve um “conjunto de ações com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em volta dos

---

<sup>97</sup> A Organização Internacional de Normalização – ISO – é uma Federação Mundial de Organismos Nacionais, criada em 1947, na qual Portugal está representada através do Instituto Português de Qualidade: [www.ipq.pt](http://www.ipq.pt). (Consultado em Janeiro 2014).

valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir, de forma indefetível, para a construção de uma boa imagem pública (Curvello 2012).

A comunicação interna deve ser considerada uma comunicação de carácter informal, que decorre do funcionamento diário da instituição, com base nas relações interpessoais criadas entre os colaboradores da organização, e outra de carácter mais formal, institucionalizada pela própria instituição e sustentada, por exemplo, em manuais de procedimentos. A Direção de Museus da Venezuela, por exemplo, desenvolveu um manual de procedimentos e funções, distribuído por todos os museus (Cassino 2001).

Ainda no domínio da comunicação interna, assume-se de particular importância a cooperação e a comunicação interdepartamental, essenciais a uma boa gestão.

Para que os objetivos da comunicação interna sejam, efetivamente, concretizados, é fundamental a utilização de diferentes ferramentas, sendo que, neste contexto, “as novas tecnologias podem revelar-se particularmente interessantes no apoio ao processo de desenvolvimento interno das empresas [instituições] e, nesse sentido, podem dispor de recursos necessários à inovação, de condições para colaborar e interagir, de oportunidades de encontros e de comunicação”. (Remondes, 2011).

### **3.5.2 A Comunicação Externa**

A Comunicação Externa é dirigida a diferentes segmentos de públicos, com o objetivo de facilitar a cooperação e a colaboração entre todos os intervenientes e, simultaneamente, apresentar uma imagem favorável da instituição. Desejavelmente coordenada por um Relações Públicas, como já referimos, a comunicação externa constitui uma tarefa de toda a equipa que, de alguma forma, estabelece algum tipo de contacto com o público, mesmo que ocasional, nomeadamente os colaboradores com funções de acolhimento ao nível dos diferentes serviços e acessibilidade do edifício.

Uma sinalética eficiente, o recurso às novas tecnologias no discurso expositivo, a existência de informação em diferentes idiomas e suportes<sup>98</sup>, e a disponibilização de material informativo de qualidade sobre as coleções, contribuem para uma comunicação fluída e eficaz no interior da instituição museológica.

Para além desta tipologia específica da Comunicação Externa que é realizada no interior da própria instituição museológica, devemos destacar duas vertentes essenciais que passaremos a analisar: a Comunicação Institucional ou Corporativa e a Comunicação Programática e de Serviços.

### **3.5.2.1 A Comunicação Institucional ou Corporativa**

A comunicação institucional ou corporativa tem por base a missão e objetivos da instituição, procurando criar, promover e manter a imagem da organização, estabelecendo uma relação entre ela e os seus públicos e contribuindo para posicionar o museu no espaço sociocultural. A comunicação corporativa traduz-se numa imagem gráfica (logótipo) ou identidade visual, constituída por um símbolo, representativo da organização e, em alguns casos, a sua designação, constituindo-se, também, como a sua marca.

A correta e eficaz utilização da imagem corporativa de uma organização implica a existência de um manual de utilização – manual corporativo – com orientações específicas no que diz respeito à sua utilização em diferentes suportes, contemplando, inclusivamente, possíveis variações cromáticas.

Os museus, para além de difundirem os seus conteúdos e atividades, comunicam a sua identidade corporativa ou “marca”. Segundo Kotler (Kotler and Kotler 1998), a marca define-se como “um nome, um sinal, um símbolo ou design, ou a combinação de todos, com o objetivo de identificar bens e serviços (...) de modo a diferencia-los dos concorrentes”. Paralelamente, a marca contribui para o posicionamento estratégico da

---

<sup>98</sup> Segundo informação disponibilizada pelo Museu do Louvre, o Museu aposta numa oferta multilingue que se traduz na existência de edições impressas e folhetos pedagógicos em 6 idiomas; visitas guiadas em 12 idiomas; acolhimento em 10 idiomas: [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr). (Consultado em Dezembro 2013).

instituição, provocando o reconhecimento dos seus atributos e benefícios. A marca tem como principais objetivos a obtenção de visibilidade, atenção e lealdade, conseguindo fidelizar os visitantes e, simultaneamente, atrair novos públicos.

A importância da marca, cujo valor não raras vezes supera o valor de mercado da instituição em termos contabilísticos (apesar de todas as dificuldades normalmente associadas a estas avaliações), traduz-se no reconhecimento do seu potencial enquanto gerador de valor acrescentado, ligado à notoriedade, reputação, qualidade percebida, associações à marca, etc. Segundo Kotler, a “Brand Equity” ou “Valor da Marca” corresponde, assim, ao valor agregado atribuído a produtos e serviços, podendo refletir-se no modo como os consumidores pensam, sentem ou agem em relação a uma marca (Kotler and Keller 2006). Para além do seu reconhecimento de carácter global, o envolvimento dos públicos com as marcas e o grau de fidelidade que lhe é conferido decorre também das experiências pessoais. Nesse sentido, Wolf Ollins, consultor de estratégia de marca e responsável pela imagem gráfica da TATE (Tate Britain, Tate Modern, Tate Liverpool e Tate St. Ives) defende que a definição da marca é prioritária e, reportando ao exemplo da Tate, considera que a “Tate funciona como uma marca, mais do que uma instituição. Oferece uma experiência aberta e orientada para o futuro, que tem tanto de espetáculo como de arte e cultura” (Sánchez Lacasta 2009).

Tomemos como exemplo museus como o Louvre, em Paris, ou o MoMA, em Nova Iorque, cujas marcas, implantadas a nível mundial, são reconhecidas, não tanto pela sua componente gráfica, mas sobretudo pelo valor que está associado à instituição, pelas suas coleções, pelo seu prestígio, uma filosofia e identidade que estão presentes em todas as ações organizadas pela instituição. Se, por um lado, é certo que estas instituições possuem recursos ao alcance de poucos, não é menos verdade que o exercício da definição da marca de uma instituição deve assumir-se como um exercício essencial à eficácia do seu desempenho.

No entanto, a imagem de marca de uma instituição não resulta, única e exclusivamente, da sua ação, sobretudo no contexto das tecnologias da informação e, muito em particular, da *Web 2.0*. Se, tradicionalmente, a comunicação corporativa ou institucional era controlada pela organização (emissor), responsável pela elaboração e difusão da mensagem junto do

público (recetor), atualmente, as novas ferramentas colaborativas transformaram o recetor num dos protagonistas do processo de comunicação, produzindo e distribuindo informação, e contribuindo, assim, para a definição da “imagem de marca”. Os “novos” emissores, até então, meros recetores de informação, partilham conteúdos, experiências, acrescentam valor à marca e, em alguns casos, questionam-na. Neste contexto, a instituição deixa de gerir a comunicação corporativa, passando, sobretudo, a monitorizar o discurso que é criado em seu torno, um processo extremamente complexo tendo em conta os múltiplos emissores envolvidos e a diversidade de ferramentas utilizadas. Aliás, alguns museus, quando questionados sobre as razões pelas quais não estão presentes nas redes sociais, apontam, entre outras, a falta de recursos humanos e técnicos que lhes permita uma presença eficaz, não só enquanto produtores de conteúdos, mas também na perspetiva da interação constante a que a *Web 2.0* obriga.

### **3.5.2.2 A Comunicação Programática e de Serviços**

A função Comunicacional dos museus, preconizada na definição do ICOM, determinou um conjunto significativo de alterações, nomeadamente no que diz respeito aos seus objetivos. De simples armazéns de objetos, os museus tornaram-se, hoje, lugares de fruição, lazer e aprendizagem, onde o papel do indivíduo/visitante assume particular relevância, não só na perspetiva da instituição melhorar a sua função de serviço público, mas também enquanto reconhecimento do papel dos públicos no desenvolvimento e aprofundar da experiência museológica. Nesta perspetiva, multiplicam-se as experiências promovidas pelos museus, enquanto um espaço público produtivo, aberto à participação e interação, em que a ação Comunicacional tem uma função capital, através da adoção de novas linguagens e estratégias de comunicação, simultaneamente eficazes e atrativas para os diferentes públicos.

A comunicação dos museus verifica-se em diferentes formatos e com recurso a instrumentos igualmente diversificados. Abordagens de carácter mais tradicional, como as meras exposições de objetos e as edições em formato de papel, coexistem com soluções

mais atuais, onde o digital assume um papel preponderante, num apelo contante à participação e interação dos públicos. Tendo em conta a multiplicidade de ferramentas utilizadas pelos museus no sentido de estabelecerem uma comunicação efetiva com os seus públicos, consideramos que a nossa abordagem deveria incidir sobre os instrumentos mais significativos e eficazes, para não incorrerem num mero enunciado de possibilidades. Nesse sentido, selecionamos um conjunto de instrumentos de comunicação que nos parecem mais relevantes na prática museológica.

### **3.6 Os instrumentos de comunicação**

#### **3.6.1 A exposição**

A exposição é um dos meios de comunicação mais utilizado pelos museus, constituindo uma estrutura básica de comunicação entre as instituições museológicas e os seus públicos, a partir da qual o visitante vivencia uma “experiência afetiva, através da descoberta do significado dos objetos expostos, capaz de transformar algum aspeto dos seus interesses, atitudes ou valores”(Lord and Lord 2006:52). No entanto, e segundo Sílvia Oliveira e Bento da Silva (Oliveira and Silva 2007), o “carácter das exposições em museus”, ao longo do tempo, tem assumido diferentes contextos: a exposição hermética, que os autores situam entre os séculos XVIII e XX, e que se destinava a um público especializado; a exposição de massas, numa lógica de comunicação institucional, destinada a um grande grupo de pessoas; atualmente, a exposição multimédia, que aposta numa comunicação interativa, na qual o recetor adquire um papel preponderante.

As propostas de exposição hermética e de massa remetem-nos para o modelo Comunicacional de Shannon e Weaver (1948/49) segundo o qual a comunicação é um “processo linear e unidirecional, não dando atenção ao recetor, mas sim ao conteúdo” (Flendsburg 2009:9). Estamos, assim, perante uma “tendência funcionalista/condutivista, em que o recetor e o emissor se encontram em posições assimétricas” (Oliveira and Silva 2008:750). Uma análise mais cuidada dos modelos Comunicacionais, permitem-nos

identificar outros elementos que integram estes processos, nomeadamente o “feedback”, conceito introduzido por Duncan Cameron (1968), indicador de um posicionamento que privilegia a interação, a participação e a criação do recetor na comunicação, e que dotam esta realidade de um elevado grau de imprevisibilidade decorrente, entre outros fatores, das variações decorrentes de múltiplos emissores e recetores. Por outro lado, o “feedback” permite avaliar a eficácia da comunicação, assumindo-se como um importante elemento complementar desse processo, permitindo conhecer a resposta do visitante, na sua multiplicidade e diversidade. Esta tendência assume particular destaque no âmbito da utilização das ferramentas digitais, nomeadamente ao nível da utilização das ferramentas *Web 2.0*.

Atualmente, podemos considerar vários modelos de comunicação: a comunicação interpessoal, caracterizada pela troca de informação entre duas ou mais pessoas; a comunicação “um para muitos” (*one-to-many*), em que um indivíduo envia uma mensagem a um grupo limitado de pessoas; a comunicação de massas, em que uma mensagem é enviada para um grupo indeterminado de pessoas; a comunicação em rede, que articula os modelos referidos anteriormente (*many-to-many*), produzindo novos formatos de comunicação.

Eilean Hopper-Greenhill (Hooper-Greenhill 1994), tendo por base os princípios da semiótica, desenhou um novo modelo Comunicacional para os museus, segundo o qual o tradicional emissor foi substituído por uma equipa multidisciplinar e profissionais, e até mesmo os públicos, enquanto o recetor deixa de ser entendido como uma figura passiva, passando a ser visto como um elemento ativo e capaz de interpretar a informação disponibilizada para construir os seus próprios significados. Surge, assim, no centro do processo Comunicacional, um novo espaço, em permanente alteração, fruto dos diferentes significados e interpretações introduzidas, quer pelos emissores, quer pelos recetores da informação, nos seus diferentes formatos, onde ao objeto musealizado é acrescentada “a participação cognitiva e a criatividade do visitante” (Oliveira and Silva 2007:751). No entanto, importa sublinhar que, independentemente do significado e da interpretação que possa ser atribuída pelo indivíduo, existem exposições que condicionam a sua leitura e, de algum modo, se definem a si próprias.

Para além das exposições de carácter permanente ou de longa duração, as quais permitem a divulgação da imagem do museu de uma forma consistente, com base num resumo coerente e significativo de peças representativas da sua missão e objetivos, os museus promovem exposições temporárias com o objetivo de atrair novos públicos e, simultaneamente, renovar o interesse face a uma realidade já conhecida. As exposições temporárias traduzem-se, genericamente, na apresentação de objetos cujo acesso se encontra restrito, na sua maioria em Reserva, ou não integrados na exposição permanente por opção expositiva; em iniciativas resultantes de parcerias com outras instituições ou artistas. No domínio das exposições temporárias, podemos ainda considerar as exposições itinerantes.

Utilizadas em estratégias e campanhas de marketing, as exposições cativam e atraem os visitantes, sobretudo as exposições de carácter temporário, apresentadas como oportunidades para experiências inéditas. No passado dia 23 de Março de 2013, o MoMA apresentou uma instalação protagonizada por Tilda Swinton: durante cerca de 8 horas, a artista dormiu dentro de uma caixa de acrílico, no meio das galerias (Eby 2013); entre Abril e Julho de 2013, a Fundação EDP e a Ordem dos Arquitetos promoveram a exposição “Território comum. Imagens do Inquérito à Arquitetura Regional Portuguesa, 1955-1957”, um “conjunto de 100 fotografias inéditas que integram o espólio do “Inquérito à Arquitetura Regional Portuguesa”, promovida pelo Sindicato Nacional dos Arquitetos entre 1955 e 1960 e que resultou num amplo levantamento das arquiteturas populares do País”(“Território Comum. Imagens Do Inquérito à Arquitectura Regional Portuguesa, 1955-57” 2013); o Victoria & Albert Museum, em Londres, anunciou para 2014, “ uma exposição inédita de 70 das melhores pinturas da China” (Expresso 2013), apenas para citar alguns exemplos. Em Portugal, por exemplo, a exposição “Paula Rego” foi a mais visitada de sempre, no Museu de Serralves (Porto), registando 157.443 visitantes (Expresso, 27 Maio 2009); “A evolução de Darwin”, na Fundação Calouste Gulbenkian, registou 161 mil visitantes, tornando-se a mais visitada de sempre nesta instituição (Público, 25 Maio 2009), ambas exemplos de iniciativas que contribuíram para a promoção da instituição. Há, naturalmente, outras realidades, que não permitem este enquadramento mediático, mas que constituem, mesmo assim, um importante contributo para atrair novos públicos.



Apesar dos objetos continuarem a ocupar um lugar de destaque no discurso expositivo, ou não fosse a apresentação dos testemunhos materiais do homem uma das missões dos museus, as exposições, reflexo de uma sociedade ávida de novas formas e apresentações do conhecimento, reflexo de uma sociedade em mutação permanente, experimentam novas dinâmicas, atendendo às necessidades, interesses e características dos públicos a que se destinam. Às abordagens de carácter mais contemplativo são associadas experiências onde a interatividade com os públicos assume particular relevância, utilizando para o efeito ferramentas de carácter tecnológico. Efetivamente, e segundo Ronald de Leeuw, na época diretor do Rijksmuseum de Amesterdão, “os museus não devem tentar ganhar espaço de exposição, mas melhorar as suas coleções, selecionar melhor o que expõem, modernizar as suas ofertas e a sua forma de exposição” (Izquierdo and Samaniego 2004 citado por Gonçalves, 2012:144). Assim, as exposições promovidas pelas museus são mais do que meras apresentações de objetos, assumindo-se como programas complexos de atividades diversas, as quais procuram potenciar a comunicação e interação com os públicos mais diferenciados, fazendo uso das mais diversas estratégias, muitas delas sustentadas em recursos de carácter tecnológico.

O trabalho promovido pelo comummente designado “Serviço Educativo” assume particular importância como elemento de mediação entre o museu e os seus públicos, desenvolvendo diferentes abordagens em função do perfil dos visitantes. As estatísticas dos visitantes permitem-nos verificar a importância do público escolar nos museus<sup>99</sup>, uma realidade que é comum à maioria das instituições museológicas, o que se traduz num maior investimento, por parte destas instituições, nas atividades educativas relacionadas com os conteúdos programáticos escolares. No entanto, são cada vez mais frequentes atividades destinadas a outros públicos: em 1999, o Museu Nacional de Soares dos Reis, em colaboração com a Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal (ACAPO), a Associação Nacional de Arte e Criatividade de e para Pessoas com Deficiência (ANACED) e com o Núcleo de Apoio a Cegos da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, elaborou a exposição “As Belas-Artes e o Romantismo em Portugal”, com uma

---

<sup>99</sup> De acordo com a informação estatística disponibiliza pelo Instituto dos Museus e da Conservação, relativamente ao número de visitantes dos museus registado em 2012, do total de 975.076 visitantes, 111.001 integravam visitas escolares (11%).

planta tátil e um percurso áudio com informação sobre a exposição, a fim de que as pessoas com deficiência visual pudessem usufruir da exposição; em 2011, o Museu Nacional Machado de Castro, em Coimbra, o Museu Marquês de Pombal e o Museu de Arte Popular Portuguesa, ambos em Pombal, desenvolveram, em parceria com a Associação Alzheimer Portugal, oficinas de expressão plástica para doentes de Alzheimer (TVI24 2011); em 2012, o Museu do Quartzo, em Viseu, promoveu uma atividade destinada a invisuais, explorando as propriedades dos minerais, como “a densidade, a clivagem, a fratura, a dureza e o magnetismo” (“Museu Do Quartzo Promove Actividades Para Invisuais” 2012); o Museu do Teatro Romano, em Lisboa, promove visitas guiadas específicas para o público sénior (Museu do Teatro Romano 2013), apenas para citar alguns exemplos.

### **3.6.2 As Atividades: a função educativa do Museu**

Nas últimas três décadas o papel da educação nos museus assumiu um papel preponderante, sendo a função educativa aquela que mais se tem destacado, entre todas as outras funções que o museu assumiu, tendo contribuído significativamente para o aumento e diversificação do seu público-alvo, bem como o estreitar da relação estabelecida entre este e o museu. Por outro lado, o serviço educativo dos museus foi perspectivado como agente ativo na educação permanente e plural da comunidade, contribuindo para promover o gosto pelo património e pela sua fruição, numa perspetiva de educação não formal. Os museus são entendidos como centros de aprendizagem informal e de educação permanente, integrando uma ótica construtivista do saber, assente numa comunicação interativa e flexível, que permite ao visitante estabelecer conexões entre o conhecimento que traz “*a priori*” e os conteúdos que lhe são apresentados; que prevê uma diversidade de estilos de aprendizagem; que promove o valor de interpretação livre.

Segundo Clara Camacho (Camacho 2007:28), o “serviço educativo” corresponde a uma “estrutura organizada, dotada de recursos mínimos, designadamente pessoal, inscrita organicamente no museu em que se insere (...), que desenvolve ações dirigidas ao público,

com objetivos educativos”. Ainda segundo a mesma autora, compete ao serviço educativo “o cumprimento da função museológica da educação, uma das indispensáveis funções inerentes ao conceito de museu, que se articula com as restantes funções museológicas (...)”, tal como identificadas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (*Lei Quadro Dos Museus Portugueses* 2004), procurando abranger, na sua programação e atividades, a comunidade que os rodeia e que os procura, respeitando a sua diversidade cultural e garantindo o aumento e a diversificação de públicos. A estrutura dos Serviços Educativos é diferente entre museus, mas podemos apontar, como recursos mais comuns, a existência de pessoal do quadro do museu, profissionais especializados ou empresas em regime de outsourcing, estagiários e cooperação de docentes de vários estabelecimentos de ensino. Estes recursos são utilizados individualmente ou em simultâneo, sendo reveladores de algumas das fragilidades do setor educativo dos museus, nomeadamente no que concerne aos recursos humanos.

O serviço educativo foi teorizado pela primeira vez por Alfred Lichtwark (1852-1914), diretor do Museu de Arte de Hamburgo (Fróis 2008); em Portugal, o primeiro serviço educativo surgiu em 1953, no Museu Nacional de Arte Antiga, verificando-se a partir do “final dos anos 70 e pelo início dos anos 80 do século XX (...) um primeiro surto significativo de criação de serviços educativos em museus, numa primeira fase sobretudo em museus da administração central e em alguns privados e, posteriormente, no contexto da imparável criação de museus autárquicos” (Camacho 2007:26). Importa, no entanto, recordar que a função educativa do museu foi oficialmente instituída em 1936, pelo artigo 10º do Decreto-Lei nº 27084, que previa e recomendava que, nas visitas de estudo, fossem “incluídos os museus e monumentos nacionais” (*Decreto-Lei N.º 27084. Reforma Do Ensino Liceal* 1936).

Os museus promovem uma enorme variedade de atividades educativas, para diferentes públicos, que incluem “visitas guiadas (de vários tipos), atividades hands-on<sup>100</sup>, palestras, programas para escolas, publicações específicas”, para além “dos programas informais de

---

<sup>100</sup> As atividades “hands-on” promovem a interações com o ambiente de uma forma ativa, contribuindo para a construção de novas ideias, interpretações, juízos e ligações a informações obtidas anteriormente pelo sujeito. Segundo George Hein, as atividades “hands-on” conduzem, ainda, a uma atitude “minds-on”, ou seja, não se trata apenas de uma experiência de carácter sensorial, mas de algo que também estimula o raciocínio e a interpretação (Hein 1991).

aprendizagem, programas para as famílias, ateliers, cursos de formação (...), programas educacionais *online*” (Fróis 2008), numa procura incessante de novas abordagens, simultaneamente lúdicas e formativas, abrangentes e universalistas, capazes de atrair públicos com diferentes perfis, expectativas, interesses e necessidades, contribuindo para divulgar o museu e as suas coleções, estimular a descoberta, apelar à imaginação e criatividade, formar o sentido crítico e a partilha de saberes.

Atividades sazonais, enquadradas em diferentes períodos do ano, são também comuns, designadamente nas férias de Natal e de Verão, destinadas ao público escolar, em pausa letiva. A título de exemplo, podemos referir as “Férias de Verão 2013”, promovidas pelo Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (“Férias De Verão No Museu De Arqueologia D. Diogo De Sousa” 2013) ou as Férias de Natal no Museu do Oriente (“Férias De Natal No Museu Do Oriente” 2012).

A ação educativa é frequentemente acompanhada pela produção de materiais pedagógicos, em diferentes suportes, com o objetivo de potenciar a experiência museológica para além da visita ao museu, como por exemplo a maleta pedagógica produzida pelo Museu de Olaria, em Barcelos, “Brincadeira com o barro”. Existem também outras edições que procuram divulgar o Museu e a sua marca junto do público mais jovem, sendo a publicação “Introducing Young Frank, architect” (“Introducing Young Frank, Architect” 2013), do MoMA, destinada a crianças entre os 3 e os 8 anos, um dos exemplos mais recentes.

No que diz respeito às atividades dirigidas ao público em idade escolar, verifica-se que as atividades desenvolvidas pretendem constituir-se como um complemento às aprendizagens escolares, num contexto de educação formal, potenciando os recursos educativos existentes. Nesse sentido, é frequente a existência de uma oferta educativa organizada de acordo com os diferentes níveis de ensino e disciplinas, como é o caso do Museu da Ciência, em Coimbra. Por outro lado, importa sublinhar o papel essencial a desempenhar pelos docentes na motivação prévia dos grupos escolares, de modo a garantir que a experiência museológica seja eficaz e produtiva.

Para além do público escolar, são cada vez mais frequentes as atividades dirigidas a outros segmentos de públicos, nomeadamente famílias, seniores, públicos com necessidades especiais, etc.

Em síntese, os museus preparam programas específicos para públicos diferenciados, promovendo uma “multiplicidade de ações, correspondentes a uma seleção e a uma fragmentação de públicos, as quais têm repercussão final na oferta de diferentes produtos e serviços e na produção de instrumentos diversificados de comunicação” (Camacho 2007:37). Paralelamente, é necessária “uma construção de estratégias por parte dos educadores e técnicos de forma a construir aprendizagens significativas que permitam uma exploração estruturada, capaz de conduzir ao desenvolvimento de competências exploratórias efetivas que confiram uma razão e um sentido ao que se vê e se experimenta” (Silva 2007). Importa sublinhar uma tendência crescente no sentido do estabelecimento de parcerias entre museus e entidades privadas, um contributo essencial para uma oferta que se pretende diferenciada e diversificada e que, de outra forma, estaria comprometida face aos poucos recursos existentes em algumas instituições museológicas.

O atual conceito de museu assenta numa comunicação mais interativa, integrando uma perspectiva construtivista do saber, um posicionamento cada vez mais evidente nas propostas educativas das instituições museológicas. O uso crescente das tecnologias da informação e comunicação, seja através da Rede, ou no próprio museu, potencia o estreitar de relações com os públicos, nas suas múltiplas dimensões.

Importa aferir se o investimento verificado no desenvolvimento de produtos educativos diferenciados tem repercussão junto dos públicos, ou seja, em que medida as estratégias de comunicação utilizadas são eficazes. Por outro lado, é igualmente importante verificar se a oferta disponível corresponde aos interesses, necessidades, expectativas e perfis dos públicos, numa lógica de educação e fruição permanentes – “lifelong learning” – mesmo que em diferentes abordagens.

### 3.6.3 As Edições

As publicações constituem um instrumento de comunicação do Museu que promovem seu acervo e as suas atividades, “em diferentes suportes, adequado à sua vocação e tipologia” (*Lei Quadro Dos Museus Portugueses* 2004). Os catálogos, as monografias, as edições de investigação, em paralelo com as agendas, os panfletos, as edições turísticas, em diferentes formatos e suportes, contribuem para dar a conhecer o museu nas suas múltiplas dimensões, tendo em conta a diversidade de públicos.

Para além da componente de divulgação e atração de novos públicos, as edições correspondem também a um investimento que visa o retorno financeiro através da sua comercialização. Neste contexto, é frequente a edição de catálogos de coleções e exposições que se destacam pela sua qualidade e exclusividade, bem como a aposta em edições que retratam aspetos identitários do museu, nomeadamente a sua arquitetura. A título de exemplo, podemos referir a publicação “Frank Lloyd Wright’s Guggenheim Museum: an architectural appreciation” (“Books & Media” 2013).

As edições em formato digital são, cada vez mais, uma aposta das instituições museológicas. Se, por um lado, constituem uma alternativa eficaz face aos poucos recursos financeiros existentes, por outro lado, promovem o envolvimento do utilizador. A título de exemplo, podemos citar a revista “Catalyst”, uma publicação bimensal promovida pelo Denver Museum of Nature & Science, com conteúdos diversificados sobre o museu, e que pode ser partilhada nas redes sociais; o Metropolitan Museum of Art disponibilizou *online* uma vasta coleção de publicações, designada “MetPublications”.

### 3.6.4 A loja

As exigências de um mercado cada vez mais competitivo obrigam à implementação de novas estratégias por parte dos museus, não só na perspetiva de atrair e fidelizar novos públicos, mas também de contribuir para a sua sustentabilidade. Nesse sentido, os museus

integram nos seus espaços múltiplas valências, nomeadamente lojas, restaurantes, cafetarias, auditórios, espaços polivalentes, etc. Não se trata apenas da venda de bens e serviços culturais, mas também de proporcionar uma experiência que se inspire, reproduza e dê continuidade à exposição e, globalmente, à missão e objetivos do museu (Mottner and Ford 2005).

As lojas dos museus constituem um espaço de divulgação por excelência. A primeira loja surgiu em 1908, no Metropolitan Museum of Art (MET), nos Estados Unidos da América (Frey 2000), sendo hoje um espaço existente em inúmeras instituições museológicas, um pouco por todo o mundo. Aliás, alguns museus americanos, nomeadamente o MET, possuem lojas fora das suas instalações. Aqui, através dos produtos inspirados nas suas coleções e exposições, os museus estabelecem uma relação de proximidade com os públicos, permitindo-lhes adquirir produtos representativos da instituição, seja ao nível da investigação, das exposições ou de outros eventos, associando-lhes um cunho de exclusividade e qualidade, muito do agrado dos consumidores destes espaços, o que alguns autores designam por “Merchandising”<sup>101</sup>. No entanto, verifica-se que a frequência destes espaços, em alguns casos, é esporádica, na maioria das vezes, associada à participação numa determinada atividade. Ora, o desejável é que estes espaços se assumam como lugares de consumo ao nível do mercado cultural, destacando-se pela diferenciação que esses produtos assumem no mercado. Nessa perspetiva, os museus têm investido na divulgação destas estruturas, nomeadamente através da criação de lojas *online*, as quais permitem a visualização dos artigos disponíveis e, em alguns casos, a própria compra. Paralelamente, os museus procuram desenvolver soluções para diferentes segmentos de públicos, com motivações igualmente distintas: os turistas, que procuram uma recordação da visita; os entusiastas, apreciadores de Arte e do museu, em particular; os impulsivos, que orientam a decisão da compra em função das circunstâncias, por exemplo, impulsionados por crianças (Peréz Ruiz,2013).

A distribuição arquitetónica dos diferentes espaços nos museus, onde se incluem as lojas, constitui uma preocupação com questões nem sempre fáceis de solucionar. Algumas

---

<sup>101</sup> Segundo a American Marketing Association o merchandising consiste “ na planificação e no controlo necessários para a comercialização de bens e serviços, nos lugares e nos momentos, nos preços e nas quantidades suscetíveis de facilitar a consecução dos objetivos de marketing da empresa” ([www.ama.org](http://www.ama.org) ).Este conceito foi já objeto de uma análise mais detalhada num outro momento desta dissertação.

instituições museológicas, como é o caso dos museus nacionais portugueses, situam-se em edifícios antigos<sup>102</sup>, alguns deles centenários que, desde finais do século XIX, sofreram adaptações várias, depois de perderem as suas funções iniciais. Nos anos 50, começaram a surgir espaços arquitetónicos especificamente concebidos para o exercício dessa função (Marecos 2009:89), como foi o caso do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian. Segundo a mesma autora, “pela primeira vez, a criação de um museu de raiz era encarada como ponto fulcral de uma Fundação, constituindo o centro de um grande complexo cultural, onde a realização de espetáculos, a promoção de exposições temporárias e da exposição permanente se fundiam no mesmo espaço (...)”.

Utilizadas como instrumentos de promoção e divulgação dos museus, angariação de públicos e de receitas, as lojas estão habitualmente localizadas em locais estratégicos, de forma a tornar obrigatória a passagem por estes espaços. Em alguns casos, como, por exemplo, em Serralves, a loja situa-se no exterior, junto à entrada principal do Museu, o que contribui para reforçar a ideia de um espaço cuja utilização não está dependente de uma visita à vertente museológica do edifício. A loja de Serralves, por exemplo, tem ainda uma outra particularidade, no sentido em que promove o Museu e a Fundação como um todo, para além da aposta em produtos da autoria de artistas de renome, uma estratégia que pretende atribuir a Serralves uma marca de distinção e exclusividade. Por outro lado, o projeto do Museu, onde se inclui a loja, é da autoria do arquiteto Álvaro Siza Vieira, o que, só por si, já constitui um fator de atratividade.

As lojas nos museus são, na sua esmagadora maioria, espaços claramente definidos e de carácter permanente. No entanto, podemos identificar alguns exemplos que correspondem à criação de espaços com essa função, mas de carácter temporário, integradas em iniciativas específicas. Exemplo disso, a estrutura temporária criada no Brooklyn Museum, no contexto da exposição Takashi Murakami, com o objetivo possibilitar a aquisição de obras do autor (“Brooklyn Museum Announces Exclusive Vuitton Store Within Murakami”).

---

<sup>102</sup> A título de exemplo, podemos referir o Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arqueologia, o Museu Nacional dos Coches e o Museu Nacional Soares dos Reis.



A capacidade de uma loja atrair e fidelizar os públicos depende de múltiplos fatores. Neste contexto, os estudos de mercado assumem um papel preponderante, permitindo “reajustar, adequar e desenvolver novas estratégias de comunicação” (Marecos 2009), capazes de atribuir um carácter distintivo à loja. Elementos como a localização, a acessibilidade, a integração arquitetónica do espaço, a sua disposição, a iluminação, o mobiliário contribuem para conferir identidade à loja e, também, estimular a visita dos públicos, potenciando o consumo. Ter um produto exclusivo e de qualidade, numa loja de renome, poderá não ser o suficiente para atrair os públicos, mas constitui, certamente, um fator de distinção. O sucesso da loja de um museu tem por base uma estratégia sustentada em técnicas de gestão, comunicação, divulgação e marketing capazes de despertar nos públicos o desejo de consumir e de repetir essa experiência.

### **3.6.5 As Ferramentas Digitais**

Neste momento, é visível um maior investimento ao nível das tecnologias da informação e da comunicação, no domínio das comunicações digitais que envolvem a utilização do email, newsletters, *sites* e Redes Sociais. Nesta perspetiva, G. Wayne Clough, da Smithsonian Institution considera que “a única forma de manter a vitalidade da instituição neste contexto, é garantindo o envolvimento das gerações mais jovens relativamente às nossas coleções e conhecimento. Para tal, é fundamental a utilização das novas tecnologias digitais, na plenitude das suas potencialidades, de modo a conseguirmos concretizar a missão da Smithsonian, desde o século XIX – “promover a difusão do conhecimento” – também no século XXI, para benefício de todos os americanos e restantes públicos de todo o mundo” (“Web and New Media Strategy Version 1.0” 2009).

Não constitui o objetivo desta dissertação elencar todas as ferramentas digitais disponíveis, atendendo à sua imensa diversidade e constante mutação. Assim, incidimos a nossa análise nos instrumentos que, à data desta investigação, consideramos mais relevantes e com maior índice de utilização e eficácia no contexto das instituições museológicas.

### 3.6.5.1 O Site

As páginas dos museus na internet são desenvolvidas com a finalidade de divulgar o Museu nas suas múltiplas vertentes junto dos diferentes públicos, procurando, simultaneamente, corresponder às suas motivações, necessidades e expectativas, um “elemento vivo” [...], uma ferramenta que disponibiliza informação e, simultaneamente, estimula o utilizador a explorar todas as possibilidades, obrigando-o a regressar face ao interesse criado” (Cabrillana, Solanilla, and Monfort 2003:3).

Em 2002, um grupo de investigadores<sup>103</sup> da região de Bolonha, em Itália, em colaboração com o Instituto do Património Cultural da Região Romana de Emília e o Politécnico de Milão, desenvolveu um método de avaliação das ferramentas *online*, no domínio do Património Cultural – o MiLE (Milano – Lugano Evaluation Method) (Blas et al. 2002). Numa primeira fase, e no que diz respeito especificamente aos *sites* dos museus, o grupo de trabalho identificou três núcleos essenciais de informação: a apresentação do *site* (informação de carácter genérico sobre o *site*); a apresentação do museu (informação sobre o museu que remete para a sua existência “física”); o museu virtual (informação sobre o museu que remete para a sua existência “virtual”). No âmbito deste projeto, foi elaborada uma grelha de avaliação dos conteúdos disponibilizados, bem como definida uma métrica com base em critérios como a eficácia, o rigor e a diversidade de conteúdos, para além da estrutura de navegação do *site*. Também em 2002, Kravchyna e Hastings (Kravchyna and Hastings 2002) desenvolveram um inquérito através do qual procuraram identificar quais as expectativas dos utilizadores dos *sites* de museus, tendo concluído que 68% dos inquiridos procura informação sobre as exposições; 63% informação sobre as coleções; 56% informação sobre como chegar ao Museu; 48% informação adicional para utilização em contexto de investigação. Nesta altura, predomina a procura de conteúdos de carácter informativo. Em ambos os casos, verifica-se, naturalmente, uma menor incidência de conteúdos que apelam à interação do utilizador, na medida em que, à data deste estudo, essas ferramentas – posteriormente associadas ao conceito da *Web 2.0* - não se encontravam tão difundidas.

---

<sup>103</sup> O grupo do MiLE (Milano – Lugano Evaluation Method) era constituído por profissionais de diversas áreas, nomeadamente, conservadores, museólogos, arqueólogos, comunicação, etc.

Em 2005, Thomas e Carey (Thomas and Carey 2005) desenvolveram um estudo em volta deste tema, tendo concluído que 58% dos inquiridos procura informação de carácter geral sobre o museu. No que diz respeito a este estudo, parece-nos particularmente relevante o facto dos inquiridos manifestarem interesse na pesquisa de outros recursos, que não apenas de carácter informativo, o que reflete um crescente interesse por novas funcionalidades que as tecnologias da informação propiciam, nomeadamente as de carácter mais interativo.

Os dados apurados nos diferentes estudos citados refletem uma realidade em constante mutação e em cujo desenvolvimento os públicos assumem um papel preponderante, de acordo com as suas expectativas e motivações<sup>104</sup>.

O desenvolvimento do *site* de um museu não obedece, por assim dizer, a uma regra. Nesta perspetiva, Laura Bobadilla (Almazán Fernández de Bobadilla, 2005) considera existirem 4 tipologias de páginas *online* de museus:

- Museus digitalizados, com capacidade limitada, e que correspondem, *grosso modo*, a uma mera transferência da realidade física para um universo virtual;
- Museus de aprendizagem, com uma aposta efetiva na oferta de recursos didáticos desenvolvidos para diferentes segmentos de públicos, sustentadas em abordagens lúdicas, interativas e participativas;
- Museus comerciais/marketing, que privilegiam a apresentação do museu enquanto uma instituição cujo principal objetivo é o aumento do número de visitantes;
- Museus espetáculo, que privilegiam a combinação dos vários recursos *online* disponíveis, estimulando a participação dos utilizadores através de múltiplos recursos digitais.

As características, conteúdos e funcionalidades dos *sites* dos museus dependem de múltiplos fatores, desde opções de carácter editorial até à existência de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Verificamos, no entanto, que a avaliação da usabilidade e da acessibilidade de uma página web são cada vez mais considerados elementos fundamentais na construção de ferramentas *online*, na medida em que potenciam a capacidade e facilidade do utilizador aceder, compreender e utilizar os conteúdos disponibilizados de

---

<sup>104</sup> Ver Anexo nº 14.

forma eficaz, independentemente das suas especificidades, ou seja, permitindo a sua utilização por todos os públicos, o que, segundo Muchacho (Muchacho 2005), contribui para “uma maior dificuldade na apresentação e comunicação do *site* do museu.

A acessibilidade prevê o desenho de sítios web e de software com flexibilidade suficiente para abranger as diferentes necessidades, beneficiando as pessoas com limitações e deficiências<sup>105</sup>. Paralelamente, a usabilidade refere-se à facilidade de utilização do *site* e o grau de satisfação do utilizador, contemplando aspetos como a navegação, a orientação, a estrutura do *site* e o layout gráfico.

No que diz respeito à tipologia dos conteúdos disponibilizados, estes diferem em função dos recursos disponíveis, dos objetivos e prioridades da instituição. No entanto, os conteúdos de carácter informativo, relacionados com a história do museu, a sua coleção e os serviços disponibilizados, são comuns à maioria das páginas *online* das instituições museológicas.

No que concerne às coleções, consideradas por muitos o elemento base de qualquer museu, os *sites* proporcionam-lhes uma dimensão de conhecimento e informação que ultrapassa em muito a sua dimensão física. Temos assim assistido, gradualmente, a um crescente acesso *online* às coleções museológicas, não só na perspetiva da divulgação do acervo da instituição mas também enquanto recurso que pode ser integrado com novas funcionalidades tecnológicas. Tal como noutras tipologias de informação, a integração de sistemas de front office com sistemas de back office, tem representado uma crescente exigência relativamente aos profissionais dos museus, nomeadamente na área da gestão de informação.

---

<sup>105</sup> Criada em 1997, pelo W3C (*World Wide Web Consortium*), organismo responsável pelas recomendações mundiais relacionados com a WWW, a WAI (*Web Accessibility Initiative*) tem como missão expandir o acesso à *Web* para pessoas com deficiência, destacando-se o papel desempenhado quanto ao desenvolvimento de diretrizes de acessibilidade dos conteúdos *Web*, agentes do utilizador e ferramentas de criação de conteúdo. Portugal foi pioneiro, em termos normativos, quanto à referência da importância da acessibilidade na *Web*. As resoluções de Conselho de Ministros nº 96/99 e 97/99, de 28 de Agosto, indicavam que “a acessibilidade por parte dos cidadãos com necessidades especiais deve ser uma preocupação sempre presente para quem concebe e desenvolve produtos e aplicações no domínio das TIC.” No entanto, foi com o lançamento da “Petição pela Acessibilidade da Internet”, pelo Grupo Português pelas Iniciativas em Acessibilidade (GUIA), em Dezembro de 1998, reivindicando a adoção de regras de acessibilidade para a informação disponibilizada na Internet pela Administração Pública, que o tornou o primeiro Estado-membro da União Europeia a legislar em específico sobre este tema.

As coleções dos museus são apresentadas em diferentes contextos, procurando potenciar a marca identitária da instituição, por exemplo, através do catálogo *online*, eventualmente associado a imagens em alta resolução; de exposições virtuais, onde são apresentados objetos muitas vezes em situação de Reserva e que, de outra forma, não estariam disponíveis ao público. Entre outras iniciativas de carácter mais específico, nomeadamente ao nível da conservação e do restauro, é de referir, em 2004, uma intervenção de conservação na obra “Erminia and the Sheperds”, no Minneapolis Institute of Arts, nos Estados Unidos, realizada durante o horário de funcionamento do Museu, permitindo aos visitantes acompanhar “*in loco*” a ação. Todo o processo de restauro foi registado em fotografia e, posteriormente, disponibilizado *online*<sup>106</sup>, juntamente com relatórios sobre toda a intervenção.

Quanto a conteúdos de carácter mais específico, a realidade é muito diversificada. Alguns museus disponibilizam informação detalhada sobre os seus programas educativos, distribuídos por segmentos de públicos, permitindo o download, por exemplo, havendo inclusivamente instituições que desenvolvem plataformas específicas para este fim. O caso do Educathyssen<sup>107</sup>, desenvolvido pelo Museo Thyssen-Bornemizsa, em Madrid, é um dos exemplos mais paradigmáticos, “um projeto que explora as possibilidades da tecnologia aplicadas à educação nos museus. Possui mais de meio milhão de visitantes únicos por ano, constituindo um exemplo inequívoco de benchmarking” (Ferrerias 2009).

O *site* pode, também, assumir-se como um importante instrumento de comunicação com os meios de comunicação social. Nesse sentido, é frequente a criação de uma área para os profissionais da comunicação – “media” ou “press room” – que inclui notícias, listas de contactos, notas de imprensa, kits de imprensa, etc., com o objetivo de desenvolver e manter uma relação próxima com os media.

Em 2012, Clara Merín (Merín 2012) coordenou o estudo “Comunicacional 2.0 entre museos y periodistas” com o objetivo de avaliar se as estratégias utilizadas correspondem aos desafios da comunicação atual, nomeadamente, no contexto da *Web 2.0*, ou se, por outro lado, se mantêm as abordagens tradicionais. Esta iniciativa desenvolveu-se com base

---

<sup>106</sup> Minneapolis Institute of Arts: Restoring a Masterwork: <http://www.artsmia.org/restoration-online/> (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>107</sup> Educathyssen: <http://www.educathyssen.org/>. (Consultado em Janeiro de 2013).

num inquérito enviado a 50 diretores de comunicação de museus e instituições culturais de toda a Espanha, com coleções de arte contemporânea, e um inquérito enviado a 45 jornalistas culturais, especializados em arte, da região de Madrid, Barcelona, País Vasco e Andaluzia<sup>108</sup>.

No que diz respeito à utilização das Redes Sociais para divulgação da informação, 92% dos museus inquiridos responderam afirmativamente, sendo que o Facebook e o Twitter são as mais utilizadas, com 92% e 88%, respetivamente. As Redes Sociais, na sua maioria, são geridas por várias pessoas, sendo que em 44% dos museus inquiridos esta função é da responsabilidade do Departamento de Comunicação.

No que concerne à divulgação de informação junto da imprensa, a maioria dos museus inquiridos privilegia a Nota de Imprensa e a Conferência de Imprensa, apesar destas serem cada vez menos frequentes. Apenas 38% possui uma Sala de Imprensa *Online* onde são disponibilizadas Galerias de Imagens; vídeos de exposições; entrevistas com artistas, curadores, arquivos sonoros; podcasts, etc.

Relativamente aos blogues existentes no domínio dos museus e centros de cultura de arte contemporânea, 66% dos museus inquiridos conhece os mais relevantes, bem como os responsáveis por estas plataformas. No que diz respeito aos jornalistas com mais representatividade no setor, 76% dos inquiridos identifica esses profissionais.

Quando questionados sobre o seu grau de satisfação relativamente à repercussão na imprensa, tradicional e *online*, relativamente às iniciativas promovidas pela sua instituição, a maioria dos museus inquiridos considera que a visibilidade alcançada depende dos projetos em causa.

O estudo desenvolvido, tal como referimos anteriormente, procurou, também, identificar a perceção dos profissionais da imprensa relativamente à comunicação estabelecida entre estes e as instituições culturais. A totalidade dos inquiridos tem acesso à informação através do email. No entanto, apenas 63% consultam a informação recebida, justificando esta situação pelo facto de, diariamente, receberem muita informação através do correio eletrónico, o que obriga, necessariamente, a uma seleção em função de critérios como o

---

<sup>108</sup> Ver Anexo nº15.

tipo de instituição, o assunto e a qualidade da informação enviada. Efetivamente, apesar da maioria dos inquiridos considerar que as notas de imprensa enviadas são úteis, 31% consideram que as mesmas possuem uma abordagem “pouco jornalística”, enquanto 18% referem que as mesmas são demasiado extensas. Ou seja, o meio de comunicação mais utilizado pelas instituições culturais junto dos profissionais da comunicação revela-se pouco eficaz.

Relativamente ao meio utilizado no sentido de obter alguma informação adicional ou esclarecimento sobre uma determinada atividade promovida por uma instituição cultural, 6% dos inquiridos recorre ao *site* da instituição, nomeadamente à Sala de Imprensa *online*, quando disponível. No entanto, os profissionais consideram que os recursos disponibilizados são insuficientes, o que nos permite concluir que o investimento das instituições culturais neste domínio não corresponde às necessidades e expectativas dos profissionais da comunicação. Aliás, alguns dos profissionais inquiridos optam por pesquisar informação na internet, com as debilidades que daí podem resultar, nomeadamente, através do acesso a informação pouco precisa. No que diz respeito à participação em conferências de imprensa, 27% dos inquiridos não tem por hábito participar por indisponibilidade de tempo e de recursos, pelo que uma sessão *online* é encarada como uma boa opção. Neste contexto, e tendo em conta que as instituições culturais, segundo os dados apurados, continuam a privilegiar as conferências de imprensa, podemos concluir que a estratégia utilizada não é a mais eficaz.

No que concerne à utilização das Redes Sociais, e a exemplo do que acontece com os Museus que integram este estudo, os profissionais utilizam sobretudo o Twitter e o Facebook, sendo frequente a existência de dois perfis, um de carácter pessoal e outro de carácter profissional. No entanto, 44% dos profissionais não utiliza este recurso como fonte de informação sobre as iniciativas promovidas pelas instituições culturais. Do mesmo modo, 80% dos inquiridos não subscreve o RSS de qualquer museu.

A existência de uma loja nos *sites* dos museus não constitui uma realidade comum à maioria das instituições museológicas. Se museus como o Metropolitan Museum of Art, o Louvre e o Prado possuem loja *online*, com “produtos exclusivos e originais que reproduzem as obras mais importantes da instituição” (“Tienda Prado” 2013), outros há

que não reúnem as condições para um investimento, a vários níveis, desse tipo. Efetivamente, os poucos recursos humanos, financeiros e tecnológicos justificam, por vezes a inexistência de uma funcionalidade com claros benefícios, do ponto de vista da divulgação e enquanto fonte de receita, mas também com claras exigências ao nível da gestão.

Numa altura em que as Redes Sociais dominam o mundo virtual, como canal privilegiado de comunicação e partilha de informação, identificar o email, os chats ou os fóruns de discussão como instrumento de comunicação associado ao *site* poderá parecer algo desatualizado. No entanto, se recuarmos até finais da década de 90, inícios do século XXI, verificamos a importância que essas ferramentas assumiam enquanto instrumentos de comunicação com os públicos, muitas vezes integradas nos *sites* das instituições. Em 2000, o National Museum of Science and Technology<sup>109</sup>, em Milão, disponibilizou *online* um fórum de discussão designado “Questions and answers about Leonardo”, onde os utilizadores colocavam questões sobre o artista, respondidas por profissionais do museu (Gaia 2001). Uma iniciativa que, não sendo inédita, nos parece particularmente interessante, nomeadamente por se integrar numa estratégia desenvolvida pelo Museu, no sentido de um maior envolvimento dos públicos, e que se traduziu, também, no desenvolvimento de uma mailing list de discussão – “Musei-it” – e de um livro de sugestões digital, ambos em 1999, e no projeto “Cria o teu próprio museu”, em 2000, que permitia a criação de um museu virtual, com base em fotografias de objetos pertencentes a particulares. Atualmente, o email, sobretudo no modelo de subscrição de newsletter, continua a ser muito apreciado pelos internautas, sendo um recurso comumente utilizado pelos museus. A utilização dos fóruns, enquanto plataforma de discussão, é também uma prática comum. A título de exemplo, podemos referir o “MoMa Forum on Contemporary Photography<sup>110</sup>”, “uma plataforma de discussão e debate sobre as perspetivas e possibilidades da fotografia contemporânea com os principais artistas, curadores e teóricos no campo” (“MoMa Forum on Contemporary Photography”).

---

<sup>109</sup> O *site* do Museu Nacional da Ciência e da Tecnologia foi criado em 1998: <http://www.museoscienza.org/english/>. (Consultado em Fevereiro 2014).

<sup>110</sup> MoMa Forum on Contemporary Photography: <http://moma.org> (Consultados em Junho 2013)



No sentido de possibilitar uma experiência de carácter mais personalizado, alguns museus procuram disponibilizar o *site* em função do perfil do utilizador, seja através do preenchimento de um formulário onde são identificados alguns dados pessoais e os seus interesses ou através da definição de um perfil que regista a informação consultada. Entre os vários exemplos existentes, consideramos que o MyMetMuseum<sup>111</sup>, promovido pelo Metropolitan Museum of Art, nos Estados Unidos da América, constitui uma experiência bem conseguida. O *site* é customizado após um registo, a partir do qual é possível criar uma galeria pessoal, um calendário de eventos próprio e definir os conteúdos da newsletter a receber em função dos seus interesses. Também o Louvre possui uma funcionalidade que permite a utilização do *site* de acordo com o perfil do utilizador.

A tecnologia RSS (Really Simple Syndication)<sup>112</sup> é uma das funcionalidades mais recorrentes nos *sites*, permitindo aos utilizadores aceder à atualização de conteúdos de uma plataforma a partir de uma notificação, sem que seja necessário consultar o *site*. É uma ferramenta muito útil, agilizando a comunicação entre a instituição e o subscritor da informação, comumente designada “feed”. Esta ferramenta, especialmente se conjugada com outras, representa um enorme potencial no que respeita à circulação e republicação de informação nas redes sociais. Entre os inúmeros museus que utilizam esta funcionalidade, muitas vezes com organização temática da informação, podemos referir o Brooklyn Museum, o Museu Nacional do Prado, o Victoria & Albert Museum, entre outros.

Entre as várias funcionalidades disponíveis nos *sites* dos museus, com o objetivo de tornar a experiência do visitante *online* mais interativa, podemos ainda destacar a possibilidade do utilizador selecionar os seus objetos favoritos e criar a sua própria galeria, à qual podem aceder e editar sempre que quiserem. Alguns museus, como é o caso do Minneapolis Institute of Arts<sup>113</sup> e o Walker Art Center<sup>114</sup> permitem ao utilizador associar notas aos objetos selecionados e partilha-los com outros internautas, criando uma comunidade

---

<sup>111</sup> MyMetMuseum: <http://www.metmuseum.org/mymet/> (Consultado em Dezembro de 2012)

<sup>112</sup> O RSS Feeds (Rich Site Summary), foi fundado em 1997 pela Netscape, que uniu as tecnologias *Really Simple Syndication*, utilizadas nas atualizações dos blogues, e o *Rich Site Summary*, que permitia a criação de homepages personalizadas e atualizadas da própria empresa.

<sup>113</sup> Minneapolis Institute of Arts: <http://www.artsmia.org/> (Consultado em Dezembro de 2012).

<sup>114</sup> Walker Art Center: [www.walkerart.org/](http://www.walkerart.org/) (Consultado em Dezembro de 2012).

dinâmica e participativa em torno da coleção.<sup>115</sup> Teremos oportunidade de explorar estas e outras funcionalidades num outro momento.

No essencial, o *site* constitui uma importante ferramenta de comunicação, permitindo uma aproximação entre a instituição e os seus públicos, através de diversas funcionalidades. No entanto, e citando John Stack a propósito da Tate, “não devemos continuar a encarar os *sites* como canais de divulgação (...); devemos, isso sim, vê-los como plataformas interativas capazes de estabelecer relações com os públicos”(Stack 2010). Efetivamente, a página web de um museu converteu-se numa excelente plataforma de comunicação que, não só complementa as mensagens transmitidas através dos canais clássicos, como também abre novas possibilidades de participação e de criação de mensagens em diferentes suportes.

A permanente e cuidada atualização dos *sites* deve constituir cada vez mais uma prioridade na ação dos museus, nomeadamente no que respeita aos seus conteúdos. Naturalmente, a sua atualização do ponto de vista tecnológico e de funcionalidades exigem investimentos com alguma regularidade, embora este processo esteja cada vez mais facilitado se forem utilizadas algumas plataformas de gestão de conteúdos.

Em 2008, o Museu Picasso, em Barcelona, apresentou o novo *site*<sup>116</sup>, completamente renovado em termos de conteúdos, design e funcionalidades, nomeadamente ao nível da *Web 2.0*. Conxa Rodà (Rodà Llanza 2013), então Project Manager do Museu catalão, enumerou as razões que, de certo modo, justificaram a integração das novas funcionalidades no *site* e que, no nosso entender, sistematizam os contributos essenciais da *Web 2.0*, descritos anteriormente:

“- ouvir o utilizador, estabelecendo uma relação multidirecional de troca de informação através da web;

- receber e partilhar conteúdos produzidos pelos utilizadores: textos, fotos, vídeos, experiências”;

---

<sup>115</sup> O Minneapolis Institute of Arts e o Walk Art Center desenvolveram o projeto “Arts Connected. Tools for teaching the arts”, uma plataforma que disponibiliza o acesso a “obras de arte e recursos Educativos”, em formato de texto, imagem, áudio, vídeo e outros recursos interativos, permitindo a edição e a partilha de conteúdos entre os utilizadores. Em Março de 2013, a plataforma contava com cerca de 23 mil obras de arte, cerca de 1000 vídeos, cerca de 6000 documentos e cerca de 100 recursos interativos: (<http://www.artconnected.org>). (Consultado em Março 2013).

<sup>116</sup> Museu Picasso, Barcelona: <http://www.museupicasso.bcn.cat/>. (Consultado Janeiro 2013).

- construir uma comunidade, juntando pessoas que partilham o mesmo interesse por Picasso, museus, arte e Barcelona, e relacionando-os com outros *online*;
- encorajar os públicos a desenvolver novas relações connosco, para além da visita ao Museu.

Segundo a autora, “não integrar esta realidade constituirá, brevemente, uma séria lacuna para qualquer Centro ou Instituição que pretenda assumir uma certa influência”.

### 3.6.5.2 O Blogue

O termo “blog” é a abreviatura do termo original da língua inglesa “weblog”, tendo sido utilizado, pela primeira vez, por Jorn Barger, em 1997 (Blood 2000). O blogue é uma página web constituída por mensagens, designadas posts, com imagens e/ou textos, apresentadas de forma cronológica, a partir da entrada mais recente. A existência de sistemas de criação, gestão e alojamento gratuito de blogues, associada a uma utilização que não exige conhecimentos específicos na área da programação ou construção de *sites*, contribuiu, necessariamente, para uma crescente utilização destas ferramentas. O próprio conceito de blogue, associado a permanentes alterações tecnológicas, tem vindo a expandir-se, sendo a sua definição cada vez mais complexa, tendo em conta a multiplicidade de formas, objetivos, contextos e autores de blogues. Efetivamente, existem blogues de carácter pessoal, quase como um “diário eletrónico”, um conceito mais próximo da filosofia que esteve na sua origem, mas também há blogues com intuítos comerciais, outros de natureza institucional/corporativa, como é o caso de alguns blogues de museus, com o objetivo de comunicar com os seus públicos e, simultaneamente, promover o diálogo.

No panorama internacional, os blogues de museus surgiram a partir de 2002, com o lançamento do InfoTECMuseo, do Museum People e do Modern Art Notes (Spadaccini 2006). Em Portugal, e de acordo com um artigo publicado por Ana Carvalho (Carvalho 2008), entre 2003 e Fevereiro de 2008, foram criados “38 blogues cujas temáticas versam

direta ou indiretamente sobre temáticas da museologia. (...) No universo dos 38 blogues identificados, apenas 19 foram criados por museus ou entidades museológicas, sendo os restantes promovidos por profissionais ou curiosos sobre temáticas ligadas ao Património e aos Museus e que por este meio divulgam e exploram os assuntos que consideram atuais e pertinentes”.

No que diz respeito aos museus, a utilização do blogue resulta, em muitos casos, da inexistência de recursos humanos, técnicos e financeiros que permitam desenvolver um *site*. No entanto, também há museus que utilizam esta ferramenta como um instrumento de divulgação complementar, associado a outros, nomeadamente ao *site*, como é o caso do Museu Nacional de Arqueologia<sup>117</sup>.

Relativamente aos conteúdos disponibilizados pelos blogues de museus, estes são muito diversos, refletindo, naturalmente, os objetivos da sua existência. No caso dos blogues utilizados em substituição de um *site*, verifica-se um posicionamento mais institucional, que privilegia o carácter informativo, enquanto os outros assumem uma abordagem mais dinâmica, com recurso à divulgação de atividades, notícias, procurando estimular a participação ativa dos públicos.

Em 2005, o Smithsonian American Art Museum criou o blogue “Eye Level<sup>118</sup>”, numa altura em que o museu estava encerrado para obras de remodelação, dando, assim, início a uma das experiências mais bem conseguidas no domínio dos blogues de museus, *online* até aos dias de hoje. Esta iniciativa teve por objetivo manter a relação do museu com os seus públicos e, simultaneamente, estabelecer uma ligação com os públicos mais jovens, através da utilização das novas tecnologias (Gates 2007). Segundo o autor, o “blogue contribuiria para criar uma comunidade *online*(...)” para além de se constituir como uma “poderosa ferramenta de marketing assente mais num “modelo de diálogo” do que num “modelo de emissão de informação”.

Existem inúmeros exemplos de iniciativas promovidas por museus através dos seus blogues. Em 2005, o Metropolitan Museum, em Nova Iorque, promoveu “Uma obra, mil etiquetas”. Foram disponibilizadas *online*, 30 imagens de obras de arte pertencentes ao

---

<sup>117</sup> Blogue Museu Nacional de Arqueologia: <http://museunacionaldearqueologia-educativo.blogspot.pt/> (Consultado em Março 2013).

<sup>118</sup> Eye Level: <http://eyelevel.si.edu/> (Consultado em Março de 2013).

espólio do Museu, tendo sido pedido aos utilizadores do blogue a atribuição de uma palavra-chave a cada uma das imagens apresentadas. Posteriormente, os termos sugeridos foram comparados com as palavras-chave atribuídas pelo Museu, tendo-se verificado que 80% das palavras sugeridas não constavam da base de dados da coleção (O'Connell 2007). Esta experiência, que serviu de exemplo a outros museus, constituiu uma iniciativa que, não só promoveu o envolvimento dos públicos relativamente ao Museu, como também beneficiou a gestão da própria coleção pela introdução de metadados que enriqueceram a sua descrição.

Existem, ainda, outras experiências de blogues sobre museus, mas que não dependem diretamente das instituições museológicas. *Online* desde Janeiro de 2008, o Dilwich OnView (DOV) é um blogue associado à Dulwich Picture Gallery (DPG), no Sul de Londres, e constitui uma iniciativa dos Amigos da Galeria, no sentido de estabelecer uma relação de proximidade entre a Galeria e a comunidade em que se insere. O funcionamento desta plataforma não depende da Galeria ou de qualquer um dos seus recursos, mas a dinâmica que se gerou em volta desta iniciativa traduz-se em claros benefícios para a instituição, ao nível do reconhecimento e notoriedade (Bowen et al. 2010).

### **3.6.5.3 As Redes Sociais**

As Redes Sociais são uma estrutura social, composta por pessoas ou organizações, que interagem entre si, por meio de plataformas virtuais, tendo-se tornado uma prática comum para milhões de utilizadores em todo o mundo. Algumas de carácter mais generalista, outras com um posicionamento mais específico, as Redes Sociais assumem-se como espaços privilegiados de participação, partilha e colaboração, através de meios tecnológicos, para a criação de conteúdos, em diversos formatos. O texto, a imagem, o vídeo e o som mesclam-se nas novas plataformas, numa sucessão quase ininterrupta, numa gestão partilhada, colaborativa, entre especialistas, comunidades de interesse ou com o público em geral, permitindo a formação de novos grupos que, unidos em torno de um interesse em comum, consultam, produzem e difundem conteúdos através de suportes digitais.

Boyd e Ellison (Boyd and Ellison 2007) definem a Rede Social como “um serviço *online* que permite aos indivíduos a construção de um perfil público ou semipúblico (...), em articulação com outros utilizadores com quem estabelecem uma relação (...)”. Ou seja, partindo de um perfil, e fazendo uso das funcionalidades disponibilizadas pela plataforma, os utilizadores desenvolvem a sua comunidade *online*, em função dos seus interesses, afinidades, etc., estabelecendo conexões não apenas com indivíduos, mas também com instituições.

A evolução das Redes Sociais não constitui o objetivo da nossa abordagem, pelo que nos obstamos a elencar de forma exaustiva a história dos Social Media ao longo dos últimos 15 anos. Entendemos que, mais importante do que traçar um friso cronológico com uma sucessão praticamente ininterrupta de criação e renovação de Redes Sociais, é incidir a nossa análise sobre os exemplos mais significativos e com clara relevância ao nível das instituições museológicas, o que nos é possível aferir a partir de variados exemplos, alguns dos quais referências no âmbito dos museus.

A primeira Rede Social – SixDegrees.com - surgiu em 1997 (Boyd and Ellison 2007), atraindo milhares de utilizadores desde o início, o que não evitou o seu encerramento em 2001. Durante os 4 anos da sua existência, as funcionalidades disponibilizadas, nomeadamente a possibilidade de estabelecer conexões com outros utilizadores e o envio de mensagens, não foram suficientes para garantir a sustentabilidade de um projeto que foi confrontado, desde logo, com a existência de outras plataformas com funcionalidades verdadeiramente inovadoras e atrativas.

Em 2003, surgiu o Myspace<sup>119</sup>, uma plataforma que permite a interação entre utilizadores com interesses artísticos e musicais, através da publicação de conteúdos em diferentes formatos cuja utilização tem caído em desuso nos últimos anos. Nesse mesmo ano, surge o LinkedIn<sup>120</sup>, uma rede social que se tem vindo a destacar pelo seu pendor profissional. Neste caso, o objetivo não é o estabelecimento de relações ente amigos com interesses comuns, mas sim a criação de relações de carácter profissional, para o que tem vindo a desenvolver um conjunto de funcionalidades específicas. O Metropolitan Museum of

---

<sup>119</sup> Myspace, desenvolvido em 2003, nos Estados Unidos da América, por Tom Anderson e Christopher DeWolfe: [www.myspace.com](http://www.myspace.com). (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>120</sup> LinkedIn: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com). (Consultado em Janeiro de 2013).

Art<sup>121</sup>, com 1499 conexões, é um dos exemplos de utilização desta rede, neste caso, só acessível aos colaboradores. Outras plataformas, como por exemplo a Ning<sup>122</sup>, são frequentemente utilizada pelos museus e os seus profissionais como instrumento de comunicação entre pares. A título de exemplo, podemos referir o Museologia.ning<sup>123</sup>, *online* desde 2008; o MaNexus – Museums Australia Network<sup>124</sup> e o CAM – Californian Association of Museums<sup>125</sup>

Também em 2003, a comunidade virtual assistiu ao aparecimento do Second Life, um mundo virtual a três dimensões, criado pelos seus residentes, mas inspirado na vida real. Cada utilizador faz-se representar por um avatar, num universo povoado por mais de 33 milhões de “residentes” (“SL Metrics: SL Grid Stats 2013”), num ambiente que vive da presença e da criatividade dos utilizadores, fornecendo todas as ferramentas necessárias para que cada um dos participantes possa criar um pedaço desse mundo virtual. A popularidade desta Rede Social tem levado inúmeras entidades a integrar esta comunidade. Empresas, instituições e até Estados fazem-se representar neste mundo virtual. Os museus não ficaram indiferentes ao potencial desta comunidade *online*, encarando-a como uma oportunidade para “dar pleno acesso às suas coleções e às informações relevantes existentes a seu respeito, guardadas as restrições decorrentes de confidencialidade ou segurança necessárias” (Internacional Council of Museums 2004). Nesse sentido, é possível identificar a presença de várias instituições museológicas que recriam livremente os seus espaços, disponibilizando o acesso às suas coleções e estimulando a participação do visitante que, para além de conhecer o seu espólio, vivencia o espaço, partilha experiências com outros visitantes, produz conteúdos, etc. Deste modo, as instituições museológicas procuram fidelizar os seus públicos, criando uma comunidade virtual em torno do museu, promovendo diferentes atividades, assim como espaços de sociabilização, como cafetaria, eventos, etc., tal como se verifica no espaço físico.

---

<sup>121</sup> LinkedIn Metropolitan Museum of Art: <https://www.linkedin.com/company/the-metropolitan-museum-of-art> (Consultado em Junho 2014)

<sup>122</sup> Ning, desenvolvida em 2004, nos Estados Unidos da América, por Marc Andreessen e Gina Bianchini.:[www.ning.com](http://www.ning.com). (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>123</sup> Museologia.ning: <http://museologiaporto.ning.com>. (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>124</sup> MaNexus.ning: <http://manexus.ning.com/>. (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>125</sup> CA Museums Community Online: <http://calmuseums.ning.com/>. (Consultado em Janeiro de 2013).

No que diz respeito aos museus presentes no Second Life, verificamos que alguns representam instituições museológicas com uma existência real<sup>126</sup>, enquanto outros foram criados especificamente para esta realidade virtual<sup>127</sup>. Em 2007, foram identificados 150 museus e galerias no Second Life, na sua maioria de iniciativa individual (Urban, Twidale, and Marty 2007). Em 2008, o Museu de História Natural de Florença tornou-se o primeiro museu universitário europeu a registar a sua presença no Second Life, promovendo a exposição “Virtual Renaissance Art in Second Life and Virtual Worlds” (Scarpellini 2014).

Tal como já referimos, a utilização de plataformas que estimulam a participação dos utilizadores, nomeadamente através da produção de conteúdos, é uma prática que suscita algumas dúvidas na comunidade museológica, sobretudo quando o conhecimento e os recursos existentes não permitem perceber, com rigor, as vantagens da utilização destas ferramentas.

Segundo Rothfarb e Doherty (Rothfarb and Doherty 2007), uma das principais vantagens da presença de um museu no Second Life reside na “possibilidade de criar experiências para além do que seria possível no museu real. As exposições virtuais não deverão, por isso, limitar-se a reproduzir a exposição existente no museu, mas sim explorar o potencial de um ambiente interativo, capaz de gerar experiências inovadoras e, simultaneamente, complementares”. Para além disso, a presença no Second Life permite diversificar os públicos do museu, nomeadamente do ponto de vista geográfico e etário (tendo em conta as suas características e funcionalidades, esta plataforma é particularmente atrativa para os mais jovens); estimula a participação e colaboração dos utilizadores, não só na perspetiva da experiência e da descoberta, mas também enquanto produtores de conteúdos.

A partir de 2004, o aparecimento do Facebook<sup>128</sup> marcou, indubitavelmente, o universo das Redes Sociais. Inicialmente utilizado em circuito interno na Universidade de Harvard, a partir de 2006, o seu livre acesso tornou-a uma das redes sociais mais populares, contando

---

<sup>126</sup> O museu alemão Old Master Picture Gallery recriou no Second Life as suas instalações e respetivas coleções.

<sup>127</sup> O Exploratorium – Museu de Ciência, Arte e Perceção Humana – em São Francisco, criou o museu virtual Splo, no Second Life, sem qualquer correspondência a uma existência real (Rothfarb and Doherty 2007). Em 2008, o Tech Museum of Innovation, em San José, Califórnia, marcou presença, no Second Life, com o projeto Tech Virtual, o qual foi palco da primeira comemoração do Dia Internacional dos Museus, num mundo virtual. Uma iniciativa desenvolvida em colaboração com o International Council of Museums (“The Tech Museum of Innovation Partners with the International Council of Museums to Host First Virtual International Museums Day on May 18” 2008).

<sup>128</sup> O Facebook foi criado por Mark Zuckerberg, em 2004, na Universidade de Harvard: [www.facebook.com](http://www.facebook.com). (Consultado em Junho 2013).



com milhões de utilizadores em todo o mundo, atraídos por um conjunto cada vez mais diversificado de funcionalidades e conexões com aplicações e serviços *online*.

A publicação dos posts obedece a critérios muito diversificados, desde a divulgação da coleção, passando pela promoção de atividades ou a partilha de efemérides relacionadas com a instituição ou a sua temática, não raras vezes com o objetivo de, não só estimular a visita ao museu, mas também o acesso ao *site* do mesmo. Nesta perspetiva, assumir o Facebook unicamente enquanto uma ferramenta de promoção da instituição museológica, constitui uma abordagem redutora porque desaproveita a capacidade de participação e colaboração que caracteriza as Redes Sociais.

No contexto da utilização do Facebook, em Novembro de 2007, o Brooklyn Museum desenvolveu uma aplicação - “Artshare”<sup>129</sup> (Bernstein 2008)– que permite aos seus utilizadores a seleção de obras de arte da coleção do Museu e a sua integração no seu perfil do Facebook e posterior partilha com a sua rede de contactos. Desde modo, o Museu estreita a sua relação com os seus públicos e, paralelamente, promove a sua coleção junto dos públicos, desenvolvendo, assim, uma eficaz estratégia de comunicação. Menos de seis meses após o seu lançamento, o Artshare contava já com cerca de mil utilizadores, o que motivou a sua utilização por outros museus, nomeadamente o Indianapolis Museum of Art, o Metropolitan Museum of Art, o Powerhouse Museum, o Victoria & Albert Museum e o Walters Art Museum, apenas para citar os primeiros aderentes a esta iniciativa.

A preponderância do Facebook verifica-se também, por extrapolação, nos museus. Com objetivos por vezes diversos que, em alguns casos, procura mesmo substituir-se a um *site* inexistente, esta rede tem sido responsável pela profusão e divulgação de muita informação dos museus, de um modo geral, e também dos museus portugueses.

Em 2006, o aparecimento do Twitter<sup>130</sup>, introduziu uma nova forma de comunicar, com base em apenas 140 caracteres, os designados “tweets”. Os utilizadores deste serviço, para além de publicarem, podem subscrever ou “seguir” as publicações de outros utilizadores, para além de partilhá-las com outros. Para além do Facebook, a rede social Twitter é uma

---

<sup>129</sup> Artshare do Brooklyn Museum: <http://www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/2007/11/08/artshare-on-facebook/> . (Consultado em Março de 2013).

<sup>130</sup> Twitter, desenvolvido em 2006, nos Estados Unidos da América, por Jack Dorsey, Noah Glass, Evan Williams e Biz Stone: <https://twitter.com/>. (Consultado em Janeiro de 2013).

das ferramentas mais populares utilizadas pelos museus na divulgação das suas atividades, pelo seu carácter instantâneo e proliferação massiva, viral. Entre os muitos exemplos, destacamos o British Museum, com 336 mil seguidores<sup>131</sup> e o Metropolitan Museum of Art, com 753 mil seguidores<sup>132</sup>.

O FourSquare<sup>133</sup>, criado em 2009, é uma rede social e um microblogging que possibilita aos seus utilizadores, por meio de um sistema de georreferenciação, procurar, localizar e partilhar locais específicos. O serviço permite, não só a comunicação com todos os utilizadores ligados entre si, mas também com todos aqueles que se encontram numa determinada localização. Alguns museus utilizam esta Rede como instrumento facilitador da localização do Museu, sendo frequentemente utilizada pelos visitantes. Para além disso, a possibilidade dos visitantes introduzirem opiniões sobre o que visitaram contribui para a dinâmica de partilha inerente a esta aplicação.

Criada em 2011, a Google+ é a segunda maior Rede Social do mundo, com 343 milhões de utilizadores em 2013, ultrapassando outras redes como o Youtube e o Twitter (Davies 2013). Segundo a mesma fonte, o Facebook mantém uma liderança destacada, com 930 milhões de utilizadores. A versatilidade do Google+, associada em particular a inúmeros serviços disponibilizados pela Google, contribuiu para a sua rápida ascensão, a que as instituições museológicas não ficaram, naturalmente, indiferentes. Referência internacional no que concerne à aplicação das tecnologias no exercício das suas funções, não só por muitas vezes ser pioneiro nessas iniciativas, como também pela criatividade que lhes imprime, obtendo resultados muito positivos, nomeadamente ao nível da participação dos utilizadores, o Brooklyn Museum é um exemplo da utilização Google+<sup>134</sup>.

A presença nas redes sociais, como parte da estratégia de comunicação, é inquestionável para a maioria das instituições. Efetivamente, a questão não se prende com a sua importância, mas sim em como integrá-la e tornar essa comunicação eficaz. Os museus não são alheios a esta realidade e, ao longo das últimas décadas, têm feito um esforço no sentido de incorporar as ferramentas da *Web 2.0* nas suas estratégias de comunicação,

---

<sup>131</sup> Twitter British Museum: <https://twitter.com/britishmuseum>. (Consultado Junho 2014).

<sup>132</sup> Twitter Metropolitan Museum of Art : <https://twitter.com/metmuseum>. (Consultado Junho 2014).

<sup>133</sup> FourSquare foi criado em 2009, nos Estados Unidos da América, por Dennis Crowley e Naveen Selvadurai: <https://pt.foursquare.com/>. (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>134</sup> Google+ Brooklyn Museum : <https://plus.google.com/102048573976799253405/about>. (Consultado Junho 2013).

tendo em conta que “as Redes Sociais proporcionam uma oportunidade única para os museus se relacionarem com os seus públicos” (Kelly and Russo 2008). Efetivamente, as Redes Sociais alteraram, inclusivamente, “forma como os museus promovem as suas exposições” (Kelly 2009).

A utilização eficaz das Redes Sociais depende de uma nova abordagem, mais de acordo com o carácter interativo e, de certa forma, pessoal, subjacente a estas ferramentas. O diálogo constante e direto entre a instituição e o utilizador constituem uma das características essenciais das Redes Sociais, associada a uma linguagem simples e informal, de acordo com o discurso social da rede. Nesta perspetiva, importa perceber como potencializar as características das Redes Sociais no contexto da missão e objetivos das instituições museológicas, numa altura em que os canais de comunicação ditos “tradicionais” já não são suficientes, tendo em conta que os públicos se movimentam, cada vez mais, no universo *online* e assumindo comportamentos muito diferenciados, em função, por exemplo, “da idade, das circunstâncias de carácter pessoal, da experiência com a tecnologia” (Kelly and Russo 2008).

No entanto, verifica-se uma tendência para a sua utilização enquanto instrumento promocional, seja através da divulgação de eventos, nomeadamente a inauguração de exposições, ou da própria coleção<sup>135</sup>, muitas vezes remetendo para o *site* da instituição, enquanto fonte de informação, e, simultaneamente, convidando o utilizador a visitar o Museu. É, naturalmente, uma abordagem necessária, na perspetiva do aumento do número de visitantes. No entanto, afigura-se-nos insuficiente, na medida em que a participação dos utilizadores se traduz numa reação a uma proposta que lhes é apresentada, não permitindo explorar o verdadeiro potencial colaborativo e participativo das Redes Sociais. Efetivamente, é fundamental que as instituições promovam experiências *online* que impliquem a participação efetiva dos utilizadores na produção dos conteúdos e a interação social, numa lógica colaborativa, para além da mera integração em Rede.

A utilização das redes sociais constitui um especial desafio para os museus e seus profissionais em geral. A permanente evolução tecnológica, a criação de novas redes, a

---

<sup>135</sup> A utilização do Facebook para promoção das coleções museológicas é muito frequente. Iniciativas como “A peça do dia” (Metropolitan Museum of Art): <http://www.metmuseum.org/>; “A peça da semana” (Tate Gallery): <http://www.tate.org.uk/>; “A pintura do mês” (National Gallery): <http://www.nationalgallery.org.uk/>, constituem alguns exemplos desta prática.

alteração de funcionalidades nas existentes, a sua integração com outras aplicações e serviços digitais, exigem patamares de profissionalismo que podem não estar ao alcance da generalidade dos utilizadores. De facto, estamos perante algum tipo de paradoxo: se por um lado as redes sociais são desenhadas por forma a valorizar a intuição e a facilidade de utilização, por outro, ser-se capaz de potenciar as suas imensas potencialidades requer, cada vez mais, a ação de profissionais, sobretudo quando está em causa a utilização de mais do que uma rede social, redes de partilha de conteúdos, sistemas de integração de dados e monitorização de desempenhos.

#### **3.6.5.4 Ferramentas de partilhas de recursos**

Nos últimos anos, no contexto do desenvolvimento das tecnologias da informação, assistimos ao aparecimento de múltiplas ferramentas que permitem a partilha de conteúdos em diversos formatos.

O Youtube é um dos maiores fenómenos de partilha e visionamento de vídeos *online*, eleito pela Time, 2006, como a "melhor invenção do ano" (Sos 2006). Criado em 2005, nos Estados Unidos da América, por Steve Chen, Chad Hurley e Jawed Karim, cerca de 70% do tráfego verificado na plataforma é proveniente do resto do mundo<sup>136</sup> ("You Tube Statistics" 2013). Ainda segundo os dados estatísticos disponibilizados pelo Youtube, a plataforma regista, mensalmente, mais de um bilião de utilizadores únicos e a visualização de 4 biliões de horas de vídeo.

No Youtube, é possível encontrar um pouco de tudo: "dos extratos selecionados a partir de programas emitidos nas redes convencionais de televisão, clips de música e cinema, reportagens de informação diária... aos vídeos realizados pelos próprios utilizadores, razão essencial do sucesso exponencial do *site*" (Loureiro 2007). Cada vídeo colocado na Rede é objeto de comentários e sucessivas visualizações, com consequências, muitas vezes, imprevisíveis: um cidadão anónimo, surpreendido num arrojo de criatividade, rapidamente se torna "cidadão do mundo". Por outro lado, a popularidade alcançada por esta plataforma

---

<sup>136</sup> Segundo os dados estatísticos disponibilizados pelo Youtube, a plataforma tem registos em 61 idiomas, sendo utilizada em 53 países: [www.youtube.com](http://www.youtube.com). (Consultado em Julho 2013).

tornou-a atrativa para as instituições que, a custos reduzidos, podem, assim, promover as suas organizações.

Oito anos após o aparecimento do Youtube, são muitos os museus que utilizam esta plataforma, procurando rentabilizar o seu potencial, ora criando canais específicos, ora estabelecendo ligações com as Redes Sociais e a própria página *online* da instituição. Também no que diz respeito ao tipo de conteúdos disponibilizados, verificamos que os vídeos produzidos têm diferentes contextos e objetivos.

Entre 2006 e 2007, um grupo de profissionais de alguns museus norte-americanos desenvolveu um estudo sobre a utilização do Youtube pelas instituições museológicas que integravam<sup>137</sup> (Alexander et al. 2008). No âmbito desta investigação, foram analisados 174 vídeos, 94 dos quais com fins promocionais, nomeadamente, exposições, eventos, serviços e, até mesmo, a reabertura de Museus. Não poderíamos deixar de referir, até pela atualidade do mesmo, o vídeo que deu a conhecer ao mundo uma campanha promovida pelo Rijksmuseum, em Amesterdão, no âmbito da sua reabertura, anunciada para o dia 13 de Abril de 2013, após um encerramento de 10 anos. Um centro comercial na cidade de Amesterdão foi subitamente invadido por um flashmob representando “A última ronda” de Rembrandt, um dos quadros mais emblemáticos do famoso museu. O vídeo<sup>138</sup>, *online* há menos de uma semana, contava com 468.539 visualizações e cerca de 2500 gostos. Mesmo não sendo possível avaliar o impacto desta iniciativa no número de visitantes do Museu, a sua originalidade, associada à visibilidade que lhe foi conferida pelas Redes Sociais e pelos meios de comunicação social um pouco por todo o mundo, tornam-na um exemplo notável de criatividade e comunicação.

Os vídeos de museus existentes no Youtube não são da exclusiva responsabilidade das instituições museológicas. No contexto da *Web 2.0*, a participação dos públicos é determinante, não apenas enquanto consumidores e difusores da informação na sua comunidade *online*, mas também enquanto produtores de conteúdos. Ora, este exercício criativo pode ser desenvolvido em articulação com os museus, promovendo um maior envolvimento dos públicos com a instituição. Por exemplo, em 2007, o Brooklyn Museum,

---

<sup>137</sup> O grupo de investigação era constituído por profissionais do Exploratorium, do Smithsonian's Hirshhorn Museum and Sculpture Garden, do Indianapolis Museum of Art, do Museum of Modern Art e do the San José Museum of Art.

<sup>138</sup> Disponível em: [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=a6W2ZMpsxhg](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=a6W2ZMpsxhg) (Consultado em Abril de 2013).

no âmbito da iniciativa “Target First Sunday”, convidou os visitantes do Museu a levar para a visita uma câmara de filmar para realizar filmes que, posteriormente, foram colocados no Youtube, dando origem a um concurso (Bernstein 2008). Paralelamente, os vídeos foram integrados no *site* do Museu.

Os elevados índices de popularidade do Youtube não devem ser interpretados enquanto garantia de eficácia de uma estratégia de comunicação desenvolvida com base nesta plataforma. Efetivamente, e a exemplo de qualquer outra ferramenta, a utilização do Youtube implica a definição de uma estratégia e a identificação de objetivos, no sentido de garantir os melhores resultados. Promover os vídeos junto de comunidades *online* que partilham os mesmos interesses; integrar os vídeos no *site*, em articulação com outros conteúdos; apostar na criatividade dos conteúdos; rentabilizar os recursos humanos, técnicos e os conteúdos da instituição são algumas das sugestões apontadas para um melhor desempenho no Youtube (Alexander et al. 2008).

A partilha de fotografias, documentos gráficos e vídeos é uma das utilizações mais comuns das Redes Sociais. Apesar de generalizada em plataformas tão distintas como o Facebook, o LinkedIn ou o Ning, existem algumas vocacionadas para este fim, nomeadamente o Flickr<sup>139</sup>, Pinterest<sup>140</sup> o Picassa e o Instagram<sup>141</sup>. O Flickr, por exemplo, foi a primeira plataforma a popularizar o conceito de “tagging”, isto é, palavras-chave que permitem a outros utilizadores encontrar os documentos de forma rápida e eficaz.

As funcionalidades destas plataformas têm sido amplamente utilizadas pelos museus como instrumento de divulgação. O Brooklyn Museum<sup>142</sup>, membro do Flickr desde 2006, conta com 5705 fotografias *online*, distribuídas por 137 álbuns; em Espanha, o Thyssen-Bornemisza<sup>143</sup>, membro do Pinterest, conta com 5980 pins, distribuídos por 50 álbuns e mais de mil seguidores, apenas para citar alguns exemplos.

---

<sup>139</sup> Flickr, criado em 2004, nos Estados Unidos da América, por Caterina Fake e Stewart Butterfield: [www.flickr.com](http://www.flickr.com). (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>140</sup> Pinterest, criado em 2010, nos Estados Unidos da América: [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com). (Consultado em Janeiro de 2013). Em 2011, foi eleito um dos melhores *sites* pela revista Time.

<sup>141</sup> Instagram, criado em 2010, nos Estados Unidos da América, por Kevin Systrom e Mike Krieger: [www.instagram.com](http://www.instagram.com). (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>142</sup> Flickr Brooklyn Museum: [http://www.flickr.com/photos/brooklyn\\_museum/](http://www.flickr.com/photos/brooklyn_museum/). (Consultado em Julho de 2013).

<sup>143</sup> Pinterest Thyssen-Bornemisza: <http://pinterest.com/museothyssen/> (Consultado em Janeiro de 2013).

### 3.6.5.5 As Wikis

A Wikipedia é uma enciclopédia multilingue de licença livre lançada em Janeiro de 2001, por Jimmy Wales e Larry Sanger. Segundo informação estatística disponibilizada pelo *site* oficial, em Março de 2013, esta enciclopédia *online* contava com cerca de 25 milhões de artigos, em 285 idiomas<sup>144</sup>. Os conteúdos disponibilizados resultam do contributo dos milhões de utilizadores que compõem esta comunidade virtual, um espaço de construção coletiva, preservação e disseminação do conhecimento, numa lógica de “peer production (produção colaborativa ou entre pares), fenómeno extraordinário, possibilitado pela internet, caracterizado pelo voluntarismo ou amadorismo de massa” (C. Anderson 2007)

O carácter colaborativo e livre desta plataforma, um dos aspetos mais distintivos da Wiki<sup>145</sup>, é, simultaneamente, uma das características mais criticadas, sendo frequentes as dúvidas relativamente à veracidade e precisão da informação disponibilizada. Apesar das críticas, as potencialidades da Wiki são unanimemente reconhecidas, nomeadamente “a atualização imediata dos conteúdos; o acesso livre; a revisão, correção e partilha de conteúdos entre pares” (Bordignon 2007).

A utilização da Wiki é comum em contextos muito distintos. Por exemplo, nas empresas é frequente a sua utilização enquanto instrumento de “colaboração e comunicação interna”(Roberto and Looseley 2009). Segundo os mesmos autores, empresas como a “Nokia, Motorola e a Yahoo utilizam a Wiki para partilhar ideias, gerir projetos e dinamizar a cooperação entre colaboradores de diferentes locais”. No que diz respeito às instituições culturais, nomeadamente aos museus, estamos perante uma realidade em desenvolvimento, que, no caso português, ainda não assume uma particular representatividade. Se atendermos, por exemplo, aos 15 museus tutelados pela Direção-Geral do Património Cultural, verificamos que apenas o Museu da Música promove uma Wiki no seu *site*, com o objetivo de promover uma “interação entre o Museu e os visitantes”, no sentido de (...) ir compilando informação relacionada com música e museologia”, para além de se tornar “um repositório de informação referente ao Museu, às

---

<sup>144</sup> Cerca de 772 443 dos artigos disponibilizados na Wikipedia são em português: <http://stats.wikimedia.org/EN/Sitemap.htm>. (Março 2013).

<sup>145</sup> A palavra “Wiki” foi inventada por Ward Cunningham, em 1995, a partir do termo havaiano “Wiki”, que significa “rápido”.

atividades que desenvolve e personalidades e instituições com quem colabora”(“Museu Da Música” 2009)<sup>146</sup>. No contexto da realidade portuguesa, podemos, ainda, destacar, a Wiki do Museu Municipal de Estremoz<sup>147</sup> e a Wiki Camilo<sup>148</sup>, dois dos primeiros museus portugueses a utilizar esta ferramenta.

O conceito “Wiki”, que alguns autores designam por “*Wikinomia*”(Tapscott and Williams 2011)<sup>149</sup> tem subjacente uma filosofia de participação que pode contribuir para alterar, de forma substancial, o modelo de funcionamento *online* dos museus, permitindo, não só a consulta de informação, nomeadamente através dos seus *sites*, mas também a participação dos seus utilizadores na produção e partilha de conteúdos, através da construção de uma comunidade *online*. Em 2008, por exemplo, o British Postal Museum & Archive<sup>150</sup>, no Reino Unido, criou uma Wiki, com o objetivo de “aproveitar o vasto conhecimento dos seus públicos” (Looselei and Roberto 2009) para melhorar o seu desempenho enquanto instituição que promove e difunde a história da comunicação.

Segundo Bowen (Bowen 2008), “todos os museus deveriam estar presentes na Wikipedia. Aliás, os museus de maiores dimensões deveriam possuir entradas específicas, relacionadas com as suas coleções ou objetos com particular relevância”. Neste contexto, e segundo o mesmo autor (Bowen et al. 2007), o sucesso da wiki depende do contributo dos “utilizadores que produzem conteúdos, dos consumidores desses mesmos conteúdos e da própria instituição”. Efetivamente, e apesar do princípio de livre acesso desta plataforma, a utilização da Wiki, por parte das instituições museológicas, implica, necessariamente, a definição de um conjunto de procedimentos que, por um lado, garantam a dinamização e rentabilização desta ferramenta e, por outro lado, minimizem os efeitos negativos de uma

---

<sup>146</sup> Criada em Maio de 2009, a Wiki do Museu da Música possui 56 documentos e dois utilizadores registados. A última modificação verificou-se em Março de 2010: [www.museudamusica.pt](http://www.museudamusica.pt). (Consultado em Dezembro de 2012).

<sup>147</sup> Online desde 2008, a Wiki do Museu Municipal de Estremoz tem por objetivo “dar a conhecer o nosso acervo, o património cultural estremocence e alentejano, bem como instituições, personalidades, locais, artesãos e artistas plásticos(...)”. A Wiki do Museu Municipal de Estremoz possui 66 artigos, tendo a última página sido criada em Janeiro de 2012. A última modificação verificou-se em Fevereiro de 2012: [http://museuestremoz.wikia.com/wiki/P%C3%A1gina\\_principal](http://museuestremoz.wikia.com/wiki/P%C3%A1gina_principal). (Consultado em Dezembro de 2012).

<sup>148</sup> Online desde 2007, a Wiki Camilo é uma ferramenta de gestão da informação que reúne e disponibiliza um conjunto de dados cuja informação é considerada relevante para o funcionamento e para a missão da Casa de Camilo. (...) Esta tecnologia da *Web 2.0* é apresentada enquanto suporte para satisfazer as necessidades de informação à comunidade o estudo e divulgação da vida e obra do escritor Camilo Castelo Branco (1825-1890), e no dar a conhecer o património que constitui a casamuseu do escritor” (Alvim 2012). A Wiki Camilo possui 41 páginas, tendo a última modificação sido registada em Dezembro de 2012: [http://wikicamilo.net/index.php/P%C3%A1gina\\_principal](http://wikicamilo.net/index.php/P%C3%A1gina_principal). (Consultado em Dezembro de 2012).

<sup>149</sup> “Wikinomia”, é a tradução de “Wikinomics”, conceito criado por Don Tapscott e Anthony D. Williams para definir um novo modo de produção e organização, voltado para a abertura e colaboração global

<sup>150</sup> British Postal Museum & Archive: <http://www.postalheritage.org.uk/>. (Consultado em Janeiro de 2014).



plataforma com estas características, nomeadamente a vandalização de conteúdos já existentes e a inserção de informação incorreta.

O Brooklyn Museum, nos Estados Unidos da América, desenvolveu uma Wiki com o “objetivo de recolher informação sobre as 1038 mulheres representadas na obra “The Dinner Party”, de Judy Chicago”(“Elizabeth A. Sackler Center for Feminist Art: The Dinner Party: About the Wiki”), convidando os investigadores a produzir e/ou editar conteúdos. O acesso à wiki estava dependente do envio de uma mensagem, a partir da qual lhes seriam dadas permissões para colaborar na plataforma. Deste modo, o Museu procurou minimizar os riscos de publicações e/ou edições desadequadas. O mesmo procedimento foi adotado pelo Amersham Museum (“Amersham Museum Wiki” 2007) que, através do seu wiki, convidava os cidadãos a partilhar informação sobre a cidade, em diferentes formatos, sendo, para tal, necessário o envio de um email para obtenção de uma password que lhes permita aceder à wiki. Também a Fundação Thomas Jefferson definiu uma metodologia com o objetivo de credibilizar a informação disponibilizada na wiki. Assim, na wiki da Fundação, as páginas principais são da autoria de especialistas, enquanto as páginas de discussão são de acesso livre, podendo ser editadas por qualquer pessoa (Bowen 2008).

#### **3.6.5.6 O Crowdsourcing/crowdfunding**

O termo “crowdsourcing” foi utilizado, pela primeira vez, por Jeff Howe, num artigo publicado na Wired Magazine, em 2006, para designar um processo através do qual é solicitada a experiência e o conhecimento da comunidade *online* com o objetivo de solucionar questões, criar novos conteúdos e desenvolver projetos. Várias instituições museológicas têm vindo a desenvolver iniciativas através desta ferramenta e com resultados muito interessantes.

O Victoria & Albert Museum<sup>151</sup> tem em curso um projeto, através do crowdsourcing, aplicado ao Catálogo de Coleções *Online*. Os visitantes da plataforma são convidados a recortar a melhor imagem, a partir de uma visualização inicial, contribuindo, dessa forma, para a otimização dos recursos *online*. Cerca de metade das imagens disponibilizadas, de um universo com mais de 120 mil registos, já foi objeto de alterações por parte dos utilizadores.

Nos Estados Unidos da América, o Essig Museum of Entomology, na Universidade de Berkeley, promove, desde 2010, o “Calbug”<sup>152</sup>, uma iniciativa ao nível do crowdsourcing, cujo objetivo é documentar as coleções museológicas da instituição.

Em paralelo com o “crowdsourcing”, podemos considerar o “crowdfunding”, uma iniciativa que tem por objetivo a obtenção de fundos para o financiamento de projetos, através das plataformas digitais. Na prática, os utilizadores web são convidados a contribuir financeiramente para um determinado projeto. Um dos exemplos mais recentes, e com resultados bastante significativos, foi a campanha promovida pelo Museu do Louvre, no âmbito do restauro da Vitória de Samotrácia, com o objetivo de angariar um milhão de euros<sup>153</sup>. Importa, ainda, salientar, o facto de uma campanha com estas características não se esgotar, apenas, na sua divulgação. Efetivamente, o envolvimento dos públicos verifica-se num registo contínuo, não só no que concerne aos objetivos financeiros alcançados, mas também, e tal como o Louvre tão bem exemplifica, documentando todo o processo de restauro, até ao momento em que a obra é restituída ao seu local de origem, podendo ser contemplada e usufruída pelos públicos.

O Brooklyn Museum imprimiu a este conceito uma nova abordagem, aplicando-o à criação de exposições. Em 2008, o Museu convidou os seus visitantes presenciais, assim como a sua comunidade *online*, a colaborar na criação de uma exposição fotográfica – “Click!”<sup>154</sup> -

---

<sup>151</sup>Victoria & Albert Museum: Beta Crowdsourcing. Search the Collections: <http://collections.vam.ac.uk/crowdsourcing/>. (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>152</sup> Calbug: Notes from nature: <http://www.notesfromnature.org/#/archives/calbug>. (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>153</sup> Campanha promovida pelo Museu do Louvre no âmbito do restauro da Vitória de Samotrácia. O objetivo foi alcançado, tendo contado com o contributo de cerca de 6700 doadores: <http://www.louvresamothrace.fr/fr/#/home> (Consultado em Agosto 2014).

<sup>154</sup> Exposição Click, promovida pelo Brooklyn Museum (2008): <http://www.brooklynmuseum.org/exhibitions/click>. (Consultado em Junho de 2013).

, desenvolvida em três fases distintas. Num primeiro momento, foi solicitado o envio de fotografias alusivas ao tema “Changing faces of Brooklyn”, juntamente com um texto do autor. Concluída esta fase, foi criado um fórum *online* para que o público pudesse avaliar os trabalhos apresentados e, simultaneamente, evidenciar os seus conhecimentos sobre arte. Finalmente, a exposição foi inaugurada com a apresentação dos trabalhos de acordo com a avaliação atribuída pelo júri. No contexto desta iniciativa, foram dinamizadas várias ferramentas digitais – redes sociais, blogues, fóruns – potenciando, assim, a participação dos públicos.

No contexto do crowdsourcing, Nina Simon (Simon 2010) distingue diferentes modelos de participação dos públicos, com especial destaque no tipo de relação que estes desenvolvem com as instituições:

- 1- Projetos Contributivos: os públicos são convidados a participar em projetos promovidos pelas instituições através da apresentação de sugestões;
- 2- Projetos Colaborativos: os públicos são convidados a participar em projetos promovidos pelas instituições enquanto parceiros ativos;
- 3- Projetos Co-criativos: os públicos são convidados a desenvolver os projetos juntamente com as instituições, estabelecendo os objetivos, concebendo e implementando os programas;
- 4- Projetos Autónomos ou Alojados: as instituições disponibilizam os recursos que possibilitam o desenvolvimento de projetos autónomos, por parte dos públicos.

### **3.6.5.7 Bookmarking e coleções digitais**

O “Social Bookmarking” é um sistema de “marcadores” *online*, de livre acesso, que tem por objetivo organizar, gerir e pesquisar links de informação relevante para o utilizador, permitindo, simultaneamente, a sua partilha com a restante comunidade. Duas das ferramentas mais populares são o “Delicious”<sup>155</sup>, e a “Digg”<sup>156</sup>. Ambas permitem

---

<sup>155</sup> Plataforma “Delicious”, desenvolvida por Joshua Schachter, em 2003, nos Estados Unidos da América: <https://delicious.com/>. (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>156</sup> Plataforma “Digg”, desenvolvida por Kevin Rose, em 2004, nos Estados Unidos da América: <http://digg.com/>. (Consultado em Janeiro de 2013).

coleccionar conteúdos da web, em diferentes formatos, com vista à sua publicação e partilha com outros utilizadores.

No domínio dos museus, esta definição apresenta características específicas. A utilização desta funcionalidade nos *sites* dos museus não constitui uma prática generalizada, mas é possível identificar várias instituições museológicas que integram esta funcionalidade na sua página *online*, nos quiosques multimédia e nos audioguias. Neste contexto, o objetivo não é apenas “marcar” os conteúdos favoritos, mas sim permitir ao utilizador selecionar e guardar a informação numa área pessoal – “bookmarks page” -, podendo ser, posteriormente, visitada, editada e partilhada através do email ou das Redes Sociais. Deste modo, o utilizador cria a sua própria coleção, insere os seus comentários, desenvolvendo uma experiência pessoal com o Museu e, em alguns casos, com a comunidade *online*. Segundo alguns autores, “a possibilidade de guardar parte dos conteúdos abordados durante a visita ao museu para explorar num outro momento, permite ao utilizador focar-se na experiência da descoberta do espaço museológico (...)” (Filippini-Fantoni and Bowen 2007).

No final dos anos 90, podemos identificar os primeiros museus a utilizar o “Social Bookmarking”: Virtual Museum of Canada<sup>157</sup>, o Metropolitan Museum of Art<sup>158</sup> e o J. Paul Getty Museum<sup>159</sup> (Filippini-Fantoni and Bowen 2007) são apenas alguns exemplos. Desde então, multiplicaram-se os projetos desenvolvidos pelos museus e que, de algum modo, contemplaram esta funcionalidade. Importa, no entanto, avaliar a eficácia da utilização destas ferramentas. Nesta perspetiva, em 2006, o J. Paul Getty Museum desenvolveu um estudo que procurou responder a esta questão, tendo a sua análise incidido na utilização do bookmarking nos quiosques multimédia do Getty Center<sup>160</sup>, entre Abril e Maio desse ano.

Num primeiro momento, foi possível verificar uma diminuta percentagem de utilizadores da ferramenta. Para além de evocarem a falta de tempo e algum desinteresse por estas

---

<sup>157</sup> Virtual Museum of Canada Social Bookmarking: My Virtual Museum: [http://www.museevirtuel-virtualmuseum.ca/mon\\_mvc-my\\_vmc/index-eng.jsp](http://www.museevirtuel-virtualmuseum.ca/mon_mvc-my_vmc/index-eng.jsp). (Consultado em Abril de 2013).

<sup>158</sup> Bookmarking Metropolitan Museum of Art: <http://www.metmuseum.org/mymet/>. (Consultado em Abril de 2013).

<sup>159</sup> Bookmarking J. Paul Getty Museum Getty Bookmarks: <http://www.getty.edu/mygetty>. (Consultado em Abril de 2013).

<sup>160</sup> Os quiosques multimédia do GettyGuide tinham por objetivo disponibilizar aos visitantes informação em diferentes formatos (texto, áudio, vídeo e imagem) sobre o museu, a sua organização, história, coleções, exposições, etc. O sistema permitia, a partir da criação de uma conta pessoal, a “marcação” de conteúdos que poderiam ser consultados, não só no próprio quiosque, numa próxima visita, mas também na página online do museu (Filippini-Fantoni 2006).

funcionalidades, alguns utilizadores manifestaram desconhecer a existência dessa funcionalidade ou, até mesmo, a forma como funcionaria, o que suscita, desde logo, dúvidas quanto à eficácia da estratégia de comunicação utilizada. Aliás, 80% dos inquiridos desconhecia a existência do quiosque, acabando por utiliza-lo casualmente, o que também denuncia debilidades ao nível da comunicação no próprio museu, seja no acolhimento, na sinalética ou nos documentos de suporte à visita disponibilizados. Por outro lado, apenas 2% dos inquiridos manifestaram conhecer o bookmarking através do *site* do Museu, o que também é revelador. O Museu posicionava-se na primeira linha das tecnologias da informação, mas não conseguia, efetivamente, rentabilizar esse investimento, “prolongando a experiência no Museu, construindo uma relação de proximidade com o seu público e promovendo a aprendizagem”(Filippini-Fantoni 2006:4).

No que concerne à caracterização dos utilizadores do bookmarking, verificou-se uma prevalência do público mais jovem, o que pode constituir um indicador relevante no que diz respeito aos conteúdos a desenvolver. Um outro dado interessante permitiu verificar que 65,7% dos inquiridos não utiliza o *site* do Museu para preparar a sua visita, mas a sua maioria (68,8%) pretende recorrer ao *site* para dar continuidade à experiência vivida no Museu. Segundo os autores, este facto pode indiciar o estímulo do quiosque no prolongar da experiência museológica. Quando questionados sobre as motivações para a utilização dos quiosques, a maioria dos inquiridos (53,6%) referiu a curiosidade, enquanto 32,2% utilizam este recurso para obter alguma informação específica. Quanto aos conteúdos mais procurados, os utilizadores privilegiam a imagem, o vídeo, os ficheiros áudio e as visitas virtuais a exposições.

Entre Janeiro de 2005 e Março de 2006, foram iniciadas 184.513 sessões nos quiosques do Getty Center, das quais apenas 12.454 selecionaram bookmarks. No mesmo período em análise, foram criadas 2.212 novas contas e enviados 1.572 emails através do quiosque. Ou seja, a maior parte dos utilizadores limita-se a selecionar os conteúdos, sem o objetivo de os utilizar posteriormente, através da sua conta pessoal. No que concerne ao acesso *online*, apenas 986 utilizadores fizeram uso das suas contas. Estes dados permitem-nos concluir que as funcionalidades do bookmarking não são devidamente rentabilizadas pelos seus utilizadores.

O estudo citado apresenta uma série de dados que nos parecem muito úteis, no que diz respeito à eficaz utilização do bookmarking, com a vantagem de não traduzirem uma realidade exclusiva do J. Paul Getty Museum. Aliás, e tal como os autores referem em diversos momentos do relatório, os dados apurados são em tudo semelhantes aos resultados obtidos em diferentes instituições museológicas onde o mesmo exercício tinha sido realizado, nomeadamente o Metropolitan Museum of Art, pelo que o contributo desta reflexão nos parece extremamente oportuna e atual, mesmo tendo em conta que a mesma teve lugar há seis anos atrás. No essencial, a utilização eficaz do bookmarking resulta de um equilíbrio entre a instituição e os públicos, ou seja, não basta ao museu dispor de uma ferramenta atual, com conteúdos irrepreensíveis, se o mesmo se revelar incapaz de estimular a participação dos públicos na sua utilização. Essa dificuldade só é superável a partir do momento em que os museus dominam as ferramentas que utilizam, definam uma estratégia de comunicação, identifiquem objetivos e conheçam, de facto, os seus públicos, as suas motivações, interesses, expectativas, etc.

É frequente a associação do conceito “Social Bookmarking” ao “Social Tagging”, pelas similitudes que estas funcionalidades apresentam, nomeadamente ao nível da colaboração e partilha de recursos numa comunidade *online*.

O conceito de “Social Tagging” designa a prática de atribuir tags ou palavras-chave pessoais a recursos digitais. Quando agrupadas, as palavras-chave dão origem a sistemas de classificação socialmente construídos, designados por “folksonomias”.

“Folksonomia” é a tradução do termo “folksonomy”, um neologismo criado por Thomas Vander Wal, em 2004, a partir da junção de “folk” (pessoas) com “taxonomy” para designar a “atribuição informal, livre e pessoal de etiquetas (tagging) a informações ou objetos disponíveis *online*, visando a sua posterior recuperação” (Wal 2005), num ambiente aberto que possibilita a partilha, a construção e a edição dos conteúdos. Nesta perspetiva, importa perceber de que modo as instituições museológicas podem integrar esta funcionalidade nas suas dinâmicas.

As bases de dados das coleções museológicas refletem a organização, a classificação e a interpretação desenvolvidas por especialistas dos diferentes domínios do conhecimento,

num exercício contínuo de investigação e sistematização da informação. No entanto, “os sistemas de documentação e classificação que suportam o discurso dos profissionais da história da arte e a gestão das coleções museológicas não correspondem aos interesses, perspectivas ou “paixões” daqueles que visitam [utilizam?] as coleções museológicas, seja no próprio museu, seja *online*. Do mesmo modo que os museus procuram refletir a “essência” dos seus públicos, a diversidade das suas perspectivas, deverão também alterar a forma como gerem a sua documentação, contemplando outras perspectivas que não apenas as tradicionais, de carácter histórico e museológico” (Trant 2006). Segundo a mesma autora, “a linguagem utilizada é, muitas vezes, demasiado técnica e especializada, tornando-a inacessível e incompreensível” para o utilizador comum. O social tagging permite minimizar a discrepância existente entre a linguagem da instituição e do visitante/utilizador, partilhando a interpretação de ambos. Deste modo, o utilizador/visitante acrescenta valor para si mesmo, para o museu e para os restantes membros da comunidade. Este processo é, por vezes, encarado com alguma desconfiança pelos profissionais dos museus, tradicionalmente entendidos como a “autoridade máxima” no domínio da descrição e inventariação dos objetos museológicos, o que não invalida a existência de alguns projetos, dinamizados por profissionais de museus, que defendem a utilização do “social tagging” enquanto um instrumento que possibilita “novas formas de descrever e aceder ao Património Cultural e potenciar o envolvimento dos públicos com as coleções” (“Welcome to Steve Project” 2008).

Entre os vários exemplos que poderíamos citar neste contexto, destacamos o projeto Tag! You're it<sup>161</sup>!, do Brooklyn Museum que consiste na participação dos utilizadores na inserção de tags para identificar objetos.

### **3.6.5.8 Plataformas de publicação digital**

Ferramentas como o Issuu<sup>162</sup>, o Calameo<sup>163</sup>, o Scribd<sup>164</sup> e o Slideshare<sup>165</sup> são apenas alguns exemplos de plataformas de publicação digital de documentos em diversos formatos, com

---

<sup>161</sup> Brooklyn Museum: Collections Tag! You're it, [http://www.brooklynmuseum.org/opencollection/tag\\_game/start.php](http://www.brooklynmuseum.org/opencollection/tag_game/start.php). (Consultado em Julho 2013).

vista à sua visualização, partilha e download. O Scribd, por exemplo, tem *online* mais de 30 milhões de documentos, em 90 idiomas, e cerca de 100 milhões de leitores mensais (“About Scribd” 2013), o que reflete, inequivocamente, o potencial desta plataforma como instrumento de divulgação. Ora, os museus utilizam estes recursos para disponibilizar *online* conteúdos de natureza muito diversa, promovendo, assim, o seu acesso aos públicos.

### 3.6.5.9 Realidade Virtual e Realidade Aumentada

Para além de todos os exemplos já referidos, os conceitos de Realidade Virtual e Realidade Aumentada fazem também parte do que podemos considerar a integração das tecnologias na experiência museológica. Conceitos frequentemente entendidos como sinónimos, apresentam algumas diferenças que importa especificar.

A Realidade Virtual, terminologia utilizada pela primeira vez em 1989 por Jaron Lamier (“What Is Virtual Reality. An Intro” 2006) é definida como “o uso da tecnologia informática para criar a sensação de um mundo tridimensional interativo” (Rusillo 2010:109), permitindo ao utilizador uma imersão total no ambiente e interações com uma interface complexa, podendo ser utilizados, para além da visão, o tato e a audição, utilizando equipamentos multissensoriais. Nesta perspetiva, Maria Luisa Bellido Gant considera que, para que um sistema possa ser identificado como uma realidade virtual, é necessário que “cumpra uma série de requisitos fundamentais, nomeadamente a capacidade para gerar imagens, possuir tridimensionalidade e favorecer a imersão e a interatividade” (Bellido Gant 2001). Para além disso, a realidade virtual pode ser utilizada, não só *in loco*, mas também *online*, o que também constitui uma vantagem da utilização desta ferramenta.

A utilização deste recurso tecnológico é frequente, não só do ponto de vista da divulgação do Património Cultural, mas também na perspetiva da sua preservação, nomeadamente em cenários em que o elevado número de visitantes põe em risco a conservação do Património.

---

<sup>162</sup> Issuu: Plataforma de publicação digital, de origem inglesa, criada em 2007 :<http://issuu.com/>. (Consultada em Janeiro de 2013).

<sup>163</sup> Calameo: Plataforma de publicação digital, de origem francesa, criada em 2008: [www.calameo.com](http://www.calameo.com). (Consultada em Janeiro de 2013).

<sup>164</sup> Scribd: Plataforma de publicação digital, de origem americana, criada em 2006. [www.scribd.com](http://www.scribd.com) . (Consultada em Janeiro de 2013).

<sup>165</sup> Slidshare: Plataforma de publicação digital, de origem americana, criada em 2006. [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). (Consultado em Janeiro de 2013).



A título de exemplo, podemos citar o projeto desenvolvido na Cueva de Santimamiñe, no âmbito da Realidade Virtual, que permitiu a conservação do Património Natural e da Arte Rupestre e a exploração turística do espaço “de uma maneira não intrusiva e mais inovadora” (Barrera Mayo 2008:1).

A Realidade Aumentada, por sua vez, é caracterizada pela inserção de objetos virtuais, gerados por computador, no ambiente real do utilizador, podendo este visualizar e interagir com esses objetos em tempo real. Nos últimos anos, a Realidade Aumentada tem vindo a alcançar um maior protagonismo em diversas áreas do conhecimento, a que não é, certamente, alheia, a versatilidade que a caracteriza, nomeadamente na sua dimensão pedagógica, associando o entretenimento à educação. A sua função pedagógica tem sido demonstrada em vários contextos, nomeadamente nos museus e centros de interpretação, onde constitui “um dos recursos museográficos mais vanguardistas, favorecendo a interação entre os visitantes e o objeto cultural de uma forma atrativa” (Torres 2011:212), permitindo a inserção de objetos virtuais em espaços reais. Neste contexto, a Realidade Aumentada é, também, uma eficaz ferramenta de comunicação e difusão de conteúdos, de forma atrativa e didática, ao mesmo tempo que torna o visitante “no protagonista da instalação e não um mero observador passivo”(Torres 2011:223).

Em Outubro de 2010, Sander Veenhof e Mark Skwarek introduziram no MoMA, em Nova Iorque, de forma virtual, uma exposição designada “WeARinMoMA”, utilizando a tecnologia da Realidade Aumentada<sup>166</sup>. À distância, através de um GPS, fizeram com que dezenas de peças tridimensionais surgissem nos telemóveis e tablets dos visitantes do famoso museu nova-iorquino<sup>167</sup>. Perante esta “invasão” e o sucesso alcançado junto dos visitantes, a direção do MoMA decidiu incorporar as peças virtuais na sua coleção, uma iniciativa que, de algum modo, despertou a atenção das instituições museológicas para o potencial desta tecnologia.

No Reino Unido, o Museu de Londres utiliza a Realidade Aumentada como um instrumento de aproximação do Museu ao contexto urbano em que se insere. O

---

<sup>166</sup> Esta iniciativa foi desenvolvida no contexto do *Conflux Psychogeography Festival*.

<sup>167</sup> Esta intervenção tinha sido dada a conhecer através das Redes Sociais, pelo que muitos dos visitantes fizeram download do programa que lhes permitia aceder à exposição virtual durante a visita ao MoMA.

“Streetmuseum”<sup>168</sup>, através da utilização de centenas de imagens do espólio do Museu de Londres, permite ao visitante, através de uma aplicação tecnológica, conhecer a capital britânica, através de um percurso pedonal, em diferentes momentos da sua história, bastando para isso a aproximação do dispositivo eletrónico ao elemento arquitetónico em causa. Esta iniciativa insere-se numa lógica de aproximação do Museu e do seu espólio à comunidade londrina. Em Roma, os projetos “*i-MiBac Voyager*”<sup>169</sup>, tal como o “Streetmuseum”, reúnem uma aplicação móvel e um sistema GPS para construir experiências de realidade aumentada na cidade, para além de incluir animações virtuais que disponibilizam reconstituições das ruínas do Império e um audioguia.

#### 3.6.5.10 As Licenças Creative Commons

Instrumento regulador dos direitos de utilização de conteúdos digitais, aspeto essencial da comunicação digital, as Licenças Creative Commons foram criadas pela Creative Commons, uma organização norte-americana sem fins lucrativos. Permitem ao autor publicar conteúdos na web, especificando as condições de utilização destes conteúdos, preservando a sua propriedade ou, por outro lado, encorajando a sua utilização por terceiros, sem prejuízo da sua autoria. Assim, existem 6 licenças diferentes, cada uma delas representada por um ícone distinto, estando associado a cada um destes símbolos uma condição de utilização da obra licenciada:

- atribuição: o autor autoriza a cópia, distribuição e utilização da obra, desde que seja atribuído o devido crédito ao autor em todos os meios de divulgação.
- partilhar nos termos da mesma licença: a utilização da obra só pode ser efetuada desde que o seu resultado seja partilhado de acordo com a mesma licença;
- uso não-comercial: não é permitida a distribuição, cópia e utilização da obra e obras derivadas com fins comerciais;

---

<sup>168</sup> Museu de Londres | Streetmuseum: <http://www.museumoflondon.org.uk/Resources/app/you-are-here-app/noflash/no-flash.html> O projeto foi desenvolvido, em 2010, pela empresa “Brothers and Sisters” e constitui “a primeira app mundial para museus com tecnologia de Realidade Aumentada” (Mateos Rusillo 2013)

<sup>169</sup> *i-MiBac Voyager*<sup>169</sup>: <http://www.illusionnetwork.com/>. (Consultado em Janeiro 2013).

- proibição de realização de obras derivadas: não é permitida a utilização da obra para criação de obras derivadas, sem autorização expressa do autor;
- atribuição uso não-comercial: é permitida a utilização livre da obra, inclusivamente a criação de obras derivadas, desde que não para fins comerciais;
- atribuição, uso não-comercial, proibição de realização de obras derivadas: é apenas permitida a distribuição da obra.

Para que pudessem ter efeitos legais, as licenças Creative Commons foram adaptadas às diferentes legislações nacionais. No caso português, a iniciativa foi levada a cabo pela Faculdade de Ciências Empresariais e Económicas da Universidade Católica Portuguesa, pela UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento e pela INTELI – Inteligência e Inovação. A versão portuguesa das licenças foi lançada em 2006<sup>170</sup>.

No âmbito dos museus, esta ferramenta pode ter múltiplas utilizações. Por exemplo, o Brooklyn Museum possui todos os conteúdos web protegidos com uma licença Creative Commons – Atribuição – Uso não-comercial – Proibição de realização de obras derivadas

As instituições museológicas deparam-se com um conjunto diversificado de desafios e oportunidades ao nível da comunicação. Nesta perspetiva, os museus devem transformar o seu papel perante a sociedade, abandonando um carácter eminentemente expositivo e assumindo-se, em definitivo, como um sistema de informação e comunicação, centrando-se nos seus diferentes segmentos de público, interno e externo, e desenvolvendo novas formas de se relacionar com estes, de modo direto, dinâmico, atrativo e colaborativo, e em duas esferas distintas, física e digital, permitindo, não só a sua interação, mas também a sua participação no percurso e conhecimento museológico. A estratégia de comunicação a desenvolver deve posicionar-se numa perspetiva holística, englobando os diferentes elementos que constituem o museu, desde os seus recursos humanos, passando pelos aspetos relacionados com o seu funcionamento, até aos serviços prestados aos visitantes/utilizadores.

---

<sup>170</sup> Atribuição das licenças Creative Commons: <http://creativecommons.pt/>. (Consultado em Julho 2014).

### 3.6.5.11 Os desafios tecnológicos

O acesso à *Web 2.0* através dos dispositivos móveis foi sendo popularizado, sendo muitas as aplicações disponíveis que podem ser utilizadas através de diversos dispositivos móveis, nomeadamente os telemóveis e os PDA (Personal Digital Assistants), verificando-se, neste contexto, um salto qualitativo ao nível do desenvolvimento e distribuição de conteúdos multimédia nos museus.

O PDA é frequentemente utilizado nos museus como um instrumento de apoio ao visitante, permitindo-lhe aceder a informação adicional sobre o museu, os seus serviços, exposições, atividades, etc. Algumas instituições utilizam este serviço portátil para traçar o perfil do visitante e, desse modo, otimizar a experiência no Museu. É o caso, por exemplo, do Singapore Science Center's Science Alive<sup>171</sup> que, através do PDA, pergunta ao visitante quais os seus interesses e o tempo disponível para a visita. Em função da resposta, a aplicação sugere um percurso no Museu.

Uma das funcionalidades mais frequentemente associadas à utilização do PDA são os audioguias, um recurso tecnológico com múltiplas vantagens, “um recurso de ajuda à visita, [...] uma mais valia no contexto da acessibilidade e na função pedagógica do Museu”, segundo Sophie Deshayes (Deshayes, 2004), numa abordagem multissensorial que utiliza instrumentos propiciadores de uma experiência que não exclui os visitantes com necessidades especiais. Amplamente utilizado nas instituições museológicas, permitem ao visitante estruturar e vivenciar a sua visita de acordo com os seus critérios. Por outro lado, a sua utilização potencia uma experiência mais próxima e interativa entre o visitante e o objeto, numa perspetiva que privilegia a educação e, simultaneamente, o entretenimento. Finalmente, contribui para diversificar a oferta de serviços da instituição, sendo também uma fonte de receita, mesmo que, em alguns casos, de significado muito reduzido.

Segundo Sérgio Lira, (Lira 2008 citado por Neto, 2010), as primeiras experiências com recurso ao sistema de visita audioguiada tiveram lugar nos Estados Unidos da América, nos anos 50 do século XX, mais precisamente em 1957, no Eleanor Roosevelt's Hyde

---

<sup>171</sup> Singapore Science Center's Science Alive : <http://www.science.edu.sg/Pages/SCBHome.aspx> (Consultado em Dezembro de 2012).

Park. Na Europa, os primeiros registos que se conhecem tiveram lugar no Reino Unido, na década de 80, verificando-se, a partir dos anos 90, uma utilização crescente deste recurso tecnológico, a que não será certamente alheio o “desenvolvimento da tecnologia digital que (...) aumentou o potencial do audioguia na interpretação de exposições permanentes, bem como do património histórico e cultural edificados” (Martin, 2000).

Em Portugal, as primeiras experiências de utilização do audioguia remontam à década de 90, sendo um dos primeiros exemplos a experiência verificada na Fragata D. Fernando II e D. Glória, durante a Expo 98. Hoje em dia, os exemplos são numerosos, não só em espaços museológicos, mas também noutros contextos, nomeadamente nos Centros Históricos, como é o caso de Guimarães e Óbidos, apenas para citar alguns exemplos. Nos espaços museológicos, a título de exemplo, como no Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota e no Museu Nacional de Machado de Castro. Entre as iniciativas mais recentes, destaca-se a adesão do Museu de Lamego, em Abril de 2014, à plataforma nacional Audite (audioguias *online*), permitindo aos visitantes descarregar o audioguia do museu para o seu smartphone ou tablet.

A propósito da utilização dos audioguias nos museus, parece-nos particularmente interessante uma iniciativa promovida pela MoMA pelo carácter colaborativo e participativo que a caracteriza. “Creat your own”<sup>172</sup> convida os visitantes do museu nova-iorquino a criar os seus próprios audioguias e a disponibilizá-los *online*, no *site* do Museu.

Para além dos audioguia, podemos ainda considerar os podcasts, um conceito desenvolvido em 2004 por Adam Curry, e que resulta da junção de duas palavras: iPod (aparelho de reprodução de mídia) e broadcasting (transmissão de rádio e televisão). Podcasting consiste na publicação de conteúdos áudio na internet que, através da subscrição de “Feeds/RSS” ficam disponíveis para serem descarregados para agregadores, tais como o iTunes, ou para dispositivos móveis, como os telemóveis, etc. A utilização do podcast é cada vez mais frequente nas instituições museológicas. Para além da sua importância no contexto da visita ao museu, disponibilizando informação complementar sobre a exposição, por exemplo, a sua relevância enquanto instrumento de divulgação da instituição e atração de novos públicos é cada vez mais evidente. Nessa perspetiva, alguns museus disponibilizam

---

<sup>172</sup> MoMA Creating Your Own”: <http://www.moma.org/visit/plan/atthemuseum/createyourown> . (Consultado em Julho 2013).

podcasts com conteúdos diversos (artigos, entrevistas, depoimentos, etc.), nos seus *sites* ou em lojas *online* com o objetivo de alcançar novos públicos. A título de exemplo, podemos citar o San Francisco Museum of Modern Art<sup>173</sup>, nos Estados Unidos da América, que iniciou a utilização dos podcasts em 2005, no âmbito de uma exposição temporária – “The art of Richard Tuttle”. Atualmente, desenvolvem uma iniciativa de carácter mensal, designada “SFOMA Artcasts”, em parceria com uma empresa (Antenna Audio, Inc.), que disponibiliza *online* podcasts com entrevistas com artistas, curadores e visitantes sobre a experiência no Museu (Samis and Pau 2006).

O QRCode<sup>174</sup> é uma outra funcionalidade digital que, paulatinamente, foi sendo adotada pelos museus. Basicamente, consiste num código de barras bidimensional que permite interligar objetos do mundo real com informação e serviços disponibilizados na World Wide Web. A sua fácil utilização, a custos reduzidos, associada a um dispositivo móvel que a esmagadora maioria das pessoas possui – o telemóvel – torna esta ferramenta extremamente útil e eficaz para os museus, contribuindo para potenciar a interação com os visitantes. Por outro lado, as suas reduzidas dimensões permitem a sua integração no espaço expositivo e nas diferentes edições sem qualquer interferência com o discurso expositivo ou a mensagem transmitida. A utilização desta ferramenta nas exposições constitui uma realidade cada vez mais frequente nos museus. Para além de disponibilizar informação complementar sobre a exposição, permite disponibilizar recursos para visitantes com diferentes necessidades ao nível do acesso aos conteúdos, podendo, por exemplo, ser disponibilizado um conteúdo áudio a um visitante com uma deficiência visual.

Existem inúmeras experiências que exemplificam a utilização do QRCode nas instituições museológicas, entre as quais uma iniciativa promovida pelo Smithsonian Museum que, para além da sua originalidade, destaca-se pela possibilidade de integrar diferentes ferramentas *online*. Em 2011, o Smithsonian Museum apresentou a exposição sobre o Homem Neanderthal à qual estava associada a utilização do QRCode. Quando ativada, o utilizador acedia a uma plataforma *online*, onde lhe era sugerido que tirasse uma fotografia – ““Scan here to be part of our MEanderthal exhibit” - e a submetesse à aplicação

---

<sup>173</sup> San Francisco Museum of Modern Art: <http://www.sfmoma.org/>. (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>174</sup> QRCode é a sigla que designa “Quick Response”.

“Meanderthal”<sup>175</sup>, a partir da qual iria poder visualizar a que seria a sua fisionomia há milhares de anos atrás. O resultado podia ser enviado por email ou partilhado através das Redes Sociais. Se, por um lado, se estimula a participação do visitante na exposição, convidando-o a tornar-se um “objeto” da mesma, por outro lado estamos perante uma estratégia de comunicação que, não só potencia diferentes recursos *online* como, por exemplo, o *site*, mas também amplifica, através das Redes Sociais, o impacto da exposição, num efeito quase viral. À medida que este “efeito de rede” aumenta, as pessoas percecionam uma maior popularidade da iniciativa, a qual adquire uma maior visibilidade e valor.

Nesse mesmo ano, o Virginia Museum of Fine Arts, em colaboração com a The Martin Agency, promoveu uma campanha de marketing em que associou diferentes ferramentas digitais, nomeadamente o QRCode, para a divulgação da exposição “Picasso: Masterpieces from the Musée National Picasso, Paris” (“Social Media Campaign Brings Picasso’s Art to Life” 2011). A exposição, que percorreu sete cidades da costa leste dos Estados Unidos da América, ganhou uma enorme visibilidade, não só através da utilização das Redes Sociais e do *site* do Museu, mas também das funcionalidades associadas à utilização do QRCode, as quais permitiam o acesso a conteúdos de carácter exclusivo sobre o evento. Para além disso, a ativação do QRCode permitia, de imediato, o acesso à bilheteira *online*. Segundo o diretor do Museu, Alex Nverges, esta exposição, “uma das mais importantes da história do Museu”, foi também “uma ocasião para posicionar, em definitivo, o Museu nos Media Sociais” (“Social Media Campaign Brings Picasso’s Art to Life” 2011).

Em 2010, o Louisiana State Museum apresentou a exposição “Living with Hurricanes: Katrina and Beyond”. Através da utilização do QRCode, os visitantes eram convidados a aceder à página do Facebook e partilhar as suas experiências, “tornando a exposição mais interativa”, permitindo aos visitantes “conhecer as história de quem sobreviveu, contadas pelos próprios” estabelecer uma ligação entre o passado e o presente” (Simmons 2010).

Os exemplos que aqui apresentamos pretendem demonstrar a versatilidade do QRCode, através da sua utilização em diferentes cenários, qualquer um deles orientado no sentido do

---

<sup>175</sup>Meanderthal Smithsonian Museum.: <http://humanorigins.si.edu/resources/multimedia/mobile-apps>. (Consultado Novembro 2012)

utilizador/visitante, promovendo o envolvimento, a formação e a interação, com custos muito reduzidos.



## **Capítulo IV. A realidade Comunicacional dos museus portugueses. Benchmarking internacional**

### **4.1 O caso português: contributos para uma estratégia de comunicação**

#### **4.1.1 A legislação**

Em Portugal, o primeiro documento publicado que referia a importância da comunicação nos museus foi o Decreto-Lei 46 758, de 18 de Dezembro de 1965 (*Regulamento Geral Dos Museus De Arte, História e Arqueologia* 1965), segundo o qual o museu era entendido como uma instituição com vocação cultural, centro de divulgação e comunicação com os diferentes públicos. Há, certamente, outras referências à vertente Comunicacional dos museus, mas, a nossa reflexão irá incidir nos últimos 20 anos, nomeadamente a partir da criação do Instituto Português de Museus.

O Instituto Português de Museus (IPM) foi criado pelo Decreto-Lei nº 278/91, de 9 de Agosto, na presunção assumida pelo Governo de que «a gestão dos museus deve ser confiada a um organismo exclusivamente vocacionado para os múltiplos problemas específicos do setor, com competências administrativas próprias», e com o objetivo de promover o “estudo, a salvaguarda, a valorização e a divulgação do património cultural móvel nacional, enquanto fundamento da memória coletiva e individual, fator de identidade nacional e fonte de investigação científica e de fruição estética e simbólica” (*Criação Do Instituto Português De Museus* 1991). Em 1999, o Decreto-Lei nº 398/1999 (*Competências e Âmbitos Do Instituto Português De Museus* 1999) estabelece as competências e âmbitos de atuação do IPM, distribuídas por três Direções de Serviços: Direção de Serviços de Inventário, Direção de Serviços Administrativos e Direção de Serviços de Museus, sendo, esta última, constituída pela Divisão de Projetos e Obras, pela Divisão de Divulgação e Formação e pela Divisão de Lojas e Museus.

Não constitui nosso propósito fazer uma análise exaustiva do Decreto-Lei que estabelece as competências e âmbitos de atuação do IPM, mas sim sublinhar e, simultaneamente,

refletir, sobre os aspetos que, tendo em conta os objetivos da nossa investigação, nos parecem mais pertinentes. Nesse contexto, destacamos a referência explícita ao “estudo, valorização e divulgação do património cultural móvel” através da edição de “publicações e produtos multimédia”, reflexo do reconhecimento, já nesta altura, da importância dos recursos digitais enquanto instrumentos de comunicação. Neste contexto, constitui um objetivo da Divisão de Divulgação e Formação “lançar as bases para a criação de um sistema de comunicação e informação comum à Rede Portuguesa de Museus, assegurando a disponibilização e divulgação desta informação aos potenciais interessados”, bem como “desenvolver estratégias de promoção de imagem do IPM e serviços dependentes” e “desenvolver ações de captação de públicos em colaboração com outras entidades”. Ou seja, uma estratégia de comunicação de âmbito alargado, que contempla, não só as instituições que integram o Instituto, como também os públicos e outras entidades com quem possam ser estabelecidas sinergias diversas, como é o caso das Universidades, no âmbito de projetos de investigação. No entanto, verificamos que estas iniciativas foram manifestamente incapazes de se traduzir numa realidade com a dimensão que o Decreto-Lei preconizava. Ainda no âmbito dos objetivos da Direção de Serviços de Museus, parece-nos pertinente uma referência à definição de “estratégias de mecenato institucional com vista a associar o tecido empresarial e a sociedade civil a projetos da iniciativa do IPM, no âmbito das suas competências”, que deixa antever a necessidade de desenvolver estratégias de comunicação dirigidas a um público com características muito específicas, cujo contributo é indispensável: os Mecenases.

A existência da Divisão de Lojas dos Museus constitui um aspeto particularmente interessante, tendo em conta a importância que estes espaços assumem ao nível da divulgação dos Museus e, naturalmente, das suas coleções. Este facto é evidenciado nos objetivos definidos para esta Divisão, nomeadamente “na reprodução de peças que integram os acervos dos serviços dependentes do IPM”, na “criação de novos produtos, inspirados nas coleções dos museus” e na “edição de linhas de produtos de divulgação de imagem do IPM e serviços dependentes”. Se, por um lado, é definido como essencial o “desenvolvimento de estratégias de comercialização (...) juntos do mercado e editores e livreiros”, bem como a colaboração “através de convite à participação de artífices e

designers contemporâneos”, num claro estímulo ao estabelecimento de parcerias e protocolos de colaboração com entidades externas à Estrutura e com sociedade civil, de um modo geral, verificamos a inexistência de qualquer referência a estratégias de coordenação de carácter interno. A Loja de um Museu reflete a instituição, nas suas múltiplas valências: a arquitetura; a missão e os objetivos; as coleções; a programação, etc., pelo que a articulação entre este espaço e as restantes áreas de atuação do Museu é determinante, como garantia de uma comunicação eficaz e relevante.

Em 2007, o Instituto Português de Museus, na sequência da sua fusão com o Instituto Português de Conservação e Restauro, deu lugar ao Instituto dos Museus e da Conservação (IMC,IP) (*Criação Do Instituto Dos Museus e Conservação, I.P 2007*), no quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). O novo Instituto assume como missão “ desenvolver e executar a política cultural nacional nos domínios dos museus e da conservação e do restauro, bem como do património cultural móvel e do património imaterial, designadamente através do respetivo “estudo, preservação, conservação, valorização e divulgação, da qualificação dos museus portugueses, da gestão das instituições museológicas dependentes do Ministério da Cultura, do reforço da Rede Portuguesa de Museus e da definição e difusão de normativos para estes setores”. As atribuições do IMC,IP são em tudo semelhantes às do seu antecessor, o mesmo sendo possível verificar no que diz respeito às questões relacionadas com a sua divulgação, bem como das instituições por si tuteladas. Efetivamente, e tal como acontecia com o IPM, o IMC,IP deverá “promover e apoiar, com entidades externas, linhas de cooperação, através de contratos ou protocolos” e “coordenar, no âmbito do Ministério da Cultura, a atividade de divulgação editorial e de promoção no âmbito dos museus, do património cultural móvel e imaterial, e da conservação e restauro”, bem como “promover a conceção e a comercialização de produtos relacionados com o património cultural móvel e os museus”.

Ao analisarmos a organização do Instituto dos Museus e da Conservação (*Estatutos Do Instituto Dos Museus e Da Conservação, I.P. 2007*), verificamos uma alteração significativa que decorre, necessariamente, das novas atribuições do Instituto. Se, até

agora, a Divulgação e Formação estava dependente da Direção de Serviços de Museus, com o IMC,IP, IP., e as novas competências ao nível do Património Imaterial e da Conservação e Restauro, nomeadamente após a integração do Laboratório José de Figueiredo, a Divisão de Documentação e Divulgação passa a funcionar na dependência hierárquica do diretor do IMC,IP, IP., um objetivo ambicioso, e cuja exequibilidade só poderá ser garantida através de uma articulação eficaz entre todos os Departamentos e Divisões. No entanto, verificamos que, paralelamente à extinção da Divisão de Divulgação e Informação, dependente da Direção de Serviços de Museus, não existe uma referência explícita, atribuída ao Departamento de Museus, de competências ao nível da divulgação ou de qualquer articulação com a Divisão de Documentação e Divulgação. Existem, efetivamente, algumas diretrizes no que diz respeito “à atualização das estatísticas dos visitantes dos museus dependentes”, à coordenação e “elaboração de estudos de públicos de museus com vista à caracterização dos seus diversos segmentos” e “definição e implementação de estratégias de captação e formação de públicos”, mas sem qualquer referência a uma estratégia concertada que envolva os vários intervenientes neste processo que conduz à captação de públicos.

Neste contexto, cabe à Divisão de Documentação e Divulgação “promover a imagem do IMC,IP, I. P., e dos serviços dependentes, e assegurar a divulgação dos seus objetivos programáticos, das suas atividades e serviços”, através da utilização de “diferentes meios e suportes de interpretação”, bem como “assegurar, ou apoiar, a edição de publicações e produtos multimédia no âmbito da museologia e da conservação e restauro, da investigação, inventário e divulgação do património cultural português, bem como assegurar a permanente atualização da informação do portal do IMC,IP, I. P”, evidenciando, aqui, uma preocupação no sentido de congregar e, simultaneamente, divulgar, a informação relativa aos vários serviços dependentes do Instituto. No seguimento de uma estratégia já anteriormente delineada pelo IPM, verifica-se uma particular atenção relativamente a “ações de captação de públicos específicos”, nomeadamente “com necessidades especiais”.

A breve análise que apresentamos sobre a orgânica do Instituto Português dos Museus e do Instituto dos Museus e da Conservação, ao longo dos últimos 12 anos, permite-nos concluir que, a uma maior complexidade das atribuições e competências deste organismo, não correspondeu, ao nível da regulamentação, uma crescente especificidade de objetivos, estratégias e articulação entre os diferentes Departamentos, algo que é particularmente evidente a partir da criação da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) (*Estrutura Orgânica Da Direção-Geral Do Património Cultural* 2012), no âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), e na sequência da fusão do IMC,IP, I.P com o IGESPAR e a Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo.

A DGPC tem por missão “assegurar a gestão, salvaguarda, valorização, conservação e restauro dos bens que integrem o património cultural imóvel, móvel e imaterial do país, bem como desenvolver e executar a política museológica nacional, nomeadamente através do Departamento de Museus, Conservação e Credenciação (DMCC), mas em estreita colaboração com os restantes Departamentos da Direção-Geral”<sup>176</sup>. Assim, compete à DMCC, em colaboração com o Departamento de Bens Culturais (DBC), a promoção de “projetos internacionais na área da museologia e da conservação e restauro”, bem como “dinamizar e acompanhar a execução de ações de cooperação entre os museus afetos à DGPC e outras entidades, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras”. Paralelamente, constitui uma obrigatoriedade do Departamento dos Bens Culturais “pronunciar-se sobre os programas de atividades dos museus (...) e assegurar a respetiva articulação, no âmbito da valorização e da divulgação”. A DMCC deve, ainda, promover o estudo, a investigação e a divulgação das coleções dos museus dependentes.

A análise dos visitantes constitui, tal como anteriormente, um aspeto em destaque nas atribuições do Departamento responsável pelos Museus, não apenas ao nível da sistematização das estatísticas, mas, também, na correspondente “produção de informação” e “gestão das bases de dados relativas à realidade museológica portuguesa”, o que, no nosso entender, constitui um aspeto particularmente relevante. Não estamos perante uma

---

<sup>176</sup> A Direção-Geral do Património Cultural é constituída por 4 Departamentos: Departamento dos Bens Culturais, Departamento de Museus, Conservação e Credenciação, Departamento de Estudos, Projectos, Obras e Fiscalização e o Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo.

mera operação estatística, mas sim de uma metodologia que nos permite conhecer a realidade e, eventualmente, definir estratégias de atuação.

No contexto da criação da Direção-Geral do Património Cultural, importa referir a reorganização das Direções Regionais da Cultura (*Direções Regionais De Cultura Do Norte, Centro, Alentejo e Algarve* 2012) que, com este regulamento, adquirem novas competências no domínio dos museus<sup>177</sup>, nomeadamente, no que diz respeito à “criação de condições de acesso aos bens culturais, o acompanhamento das atividades e a fiscalização das estruturas de produção artística financiadas pelos serviços e organismos da área da cultura, o acompanhamento das ações relativas à salvaguarda, valorização e divulgação do património cultural imóvel, móvel e imaterial, e o apoio a museus”.

Para além dos diplomas já referidos, decorrentes da reorganização da Administração Central no que diz respeito à Cultura e ao Património, na última década, no âmbito da museologia nacional, destaca-se a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, promulgada em 19 de Agosto de 2004 (*Lei Quadro Dos Museus Portugueses* 2004). De acordo com o seu preâmbulo, a preparação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses baseou-se no “conhecimento da realidade portuguesa, na experiência desenvolvida pelo IPM da criação da RPM e na atenção às orientações internacionais”. Sucintamente, na lei constam a definição do conceito de museu; as funções museológicas - “a) estudo e investigação; b) incorporação; c) inventário e documentação; d) conservação; e) segurança; f) interpretação e exposição; g) educação” – recursos humanos e financeiros, instalações, estrutura orgânica e acesso público, ou seja, os requisitos inerentes ao exercício das funções do museu. Paralelamente, é, também, feita referência às condições que devem preceder a criação de um museu, às questões relacionadas com a RPM, nomeadamente, ao nível da credenciação de museus.

---

<sup>177</sup> As Direções Regionais de Cultura do Norte, Centro, Alentejo e Algarve, a partir de 2012, passaram a tutelar um conjunto de museus, até então dependentes do Instituto dos Museus e da Conservação, nomeadamente: Museu Abade do Baçal, Museu Alberto de Sampaio, Paço dos Duques, Museu dos Biscainhos, Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, Museu de Lamego, Museu de Etnologia do Porto, Museu da Terra de Miranda, Museu de Aveiro, Museu Francisco Tavares Proença Júnior, Museu da Guarda, Museu da Cerâmica, Museu José Malhoa, Museu Etnográfico e Etnológico Dr. Joaquim Manso e Museu de Évora.

A Lei-Quadro dos Museus Portugueses é, efetivamente, um documento estrutural para a realidade museológica nacional, contemplando as múltiplas funções e valências que caracterizam uma instituição museológica.

No que diz respeito à função de interpretação e exposição, em clara articulação com a comunicação, a Lei-Quadro dos Museus Portugueses acentua o recurso “às novas tecnologias, à captação de públicos e a articulação com as políticas públicas respeitantes à família, juventude, apoio às pessoas com deficiência, turismo e combate à exclusão social” (Claro 2009) como instrumentos essenciais para o desenvolvimento de uma política de comunicação eficaz, garantindo o “acesso pelo público” aos bens culturais do museu. A Lei-Quadro estabelece, ainda, que cada museu, para desempenhar a função interpretativa, deve programar e desenvolver uma política de comunicação, a qual deverá passar pela execução de um plano de edições, pela utilização da internet e de outras tecnologias. Efetivamente, o desenvolvimento de uma política de comunicação por parte dos museus permite-lhes um melhor desempenho do seu papel enquanto instrumento de educação, promovendo um maior acesso do público às suas coleções e facilitando a interpretação das mesmas.

#### **4.1.2 Os Programas de Financiamento: contributos para ações de Comunicação**

Na última década, Portugal beneficiou de importantes apoios da União Europeia, através da contribuição dos Fundos e outros Instrumentos Estruturais, consubstanciados nos diferentes Quadros Comunitários de Apoio distribuídos pelos Programas Operacionais Regionais do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve. Neste contexto, foram implementadas um conjunto de medidas que permitiram às instituições culturais portuguesas, nomeadamente aos museus, desenvolver projetos de carácter muito diverso e com dimensões igualmente distintas, com o objetivo de valorizar e qualificar o Património Cultural, bem como promover o acesso aos bens culturais. Para além dos programas de apoio inseridos nos Fundos Estruturais Europeus, como é o caso do Programa Operacional da Cultura, em vigor entre 2000 e 2006, com uma abrangência nacional, os museus portugueses beneficiaram, ainda, dos programas de apoio promovidos pela Rede

Portuguesa de Museus, até 2010. Em ambos os casos, verificamos a existência de medidas específicas que potenciaram ações de comunicação e divulgação do património museológico, razão pela qual a nossa análise incide sobre estas duas realidades.

#### **4.1.2.1 Programas de Apoio da Rede Portuguesa de Museus**

A Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museu foi criada na dependência orgânica do Instituto Português de Museus pelo Despacho Conjunto nº616/2000, de 17 de Maio, tendo por objetivo “estudar e propor o modelo da Rede Portuguesa de Museus tendo em conta a diversidade e expressão da realidade museológica nacional (*Criação Da Estrutura De Projecto Rede Portuguesa De Museus* 2000). Em 2005, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 117/2005 (*Criação Da Estrutura De Missão “Rede Portuguesa De Museus”* 2005), de 30 de Junho, passou a Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus. Em Março de 2007, no âmbito das orientações definidas pelo Programa de Reforma da Administração Central do Estado (PRACE), e no contexto da criação do Instituto dos Museus e da Conservação, a Rede passou a constituir-se como um novo serviço da orgânica do IMC - a Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus (DCQM) –, transitando as suas competências e a equipa técnica.

A Rede Portuguesa de Museus é constituída por 144 museus<sup>178</sup>, representativos “da diversidade de tutelas, de coleções, de espaços e instalações, de atividades educativas e culturais, de modelos de relação com as comunidades e de sistemas de gestão” (“Rede Portuguesa De Museus”) existentes no nosso país. No domínio das suas atribuições, a Rede Portuguesa de Museus procurou estimular os museus a atingir e a prosseguir padrões de qualidade, no cumprimento das respetivas funções museológicas, nomeadamente a Investigação, a Conservação, a Documentação, a Comunicação e a Educação, contribuindo, desse modo, para a melhoria da sua prestação cultural e social. Em suma, a Rede Portuguesa de Museus “é um sistema organizado de museus, baseado na adesão

---

<sup>178</sup> A Rede Portuguesa de Museus é, atualmente, constituída por 144 museus, incluindo os museus e palácios nacionais tutelados pela Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), os museus tutelados pelas Direções Regionais da Cultura do Continente, da Região Autónoma dos Açores e da Região Autónoma da Madeira, os palácios nacionais geridos pela empresa Parques de Sintra-Monte da Lua e mais 90 museus tutelados por diversas entidades como Municípios, Universidades, Fundações, Associações, Empresas Públicas, Empresas Privadas, Igreja Católica e Misericórdias.



voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus” (*Encontros RPM: Rede Portuguesa De Museus* 2013).

Numa primeira fase, e tendo em conta os problemas e as necessidades identificadas nos museus portugueses, foram definidos três eixos estruturadores da ação da Rede Portuguesa de Museus:

Eixo 1. Informação, cujo objetivo foi a circulação e o intercâmbio de informação entre Museus e a divulgação das atividades da RPM;

Eixo 2. Formação, cujo objetivo foi divulgar “boas práticas” museológicas e estimular a qualificação do pessoal ao serviço dos museus;

Eixo 3. Qualificação, cujo objetivo foi a qualificação dos serviços técnicos, dos espaços funcionais e das atividades dos museus.

No contexto do Eixo 3, foi criado o PAQM - Programa de Apoio à Qualificação de Museus (*Programa De Apoio à Qualificação De Museus* 2001), o qual esteve em vigor até 2005. Este Programa destinava-se aos Museus integrados na Rede Portuguesa de Museus e não dependentes da Administração Central, estando contempladas as seguintes áreas de atuação: Programa 1. Programa de Apoio à Programação Museológica; Programa 2. Programa de Apoio à Investigação e ao Estudo das Coleções; Programa 3. Programa de Apoio à Conservação Preventiva; P3.1 Subprograma de Apoio à Aquisição de Equipamento para Conservação Preventiva; P3.2 Subprograma de Apoio à Aquisição de Mobiliário ou Equipamento apropriado para Reservas; P3.3 Subprograma de Apoio à Aquisição de Serviços Especializados em Conservação Preventiva; Programa 4. Programa de Apoio a Ações de Comunicação; P4.1 Subprograma de Apoio a Ações de Acolhimento e de Comunicação; P4.2 Sub-Programa de Apoio a Projetos Educativos.

Em 2006, foi aprovado um novo programa de apoio financeiro, o ProMuseus (Despacho Normativo nº3/2006, 2006), destinado ao mesmo universo de beneficiários – os Museus da Rede Portuguesa de Museus e não dependentes da Administração Central – e que introduziu algumas alterações relativamente ao Programa anterior, nomeadamente no que

diz respeito às áreas a apoiar, aos procedimentos de candidatura e de execução dos projetos. No que concerne às áreas a apoiar, o ProMuseus contemplava: Estudo e Investigação; Informatização do Inventário; Conservação e Segurança; Reservas; Divulgação; Projetos Educativos; Parcerias.

Tendo em conta o objetivo desta investigação, importa salientar as ações de apoio concedido à área das ações de Comunicação, no caso do Programa De Apoio à Classificação de Museus (PAQM), e da Divulgação, no contexto do Programa de Apoio a Museus da RPM (ProMuseus). No entanto, gostaríamos de realçar que, de um modo geral, todos os projetos apresentados no âmbito dos Programas de Apoio da RPM, independentemente da sua área de intervenção, contemplavam ações de comunicação e divulgação, apesar de com menor destaque.

No que diz respeito ao Programa de Apoio a Ações de Comunicação, no âmbito do PAQM, este tinha por objetivo “promover a comunicação entre o Museu e os públicos” (P.4.1), “estimular a definição dos públicos-alvo e o seu conhecimento” (P.4.1), “promover a melhoria das condições de receção e de acolhimento dos públicos” (P.4.2), “promover ações de âmbito educativo” (P.4.2), e “promover o desenvolvimento de ações integradas de articulação do Museu com as comunidades envolventes, dinamizando a comunicação e o conhecimento mútuo” (P.4.2) (*Programa De Apoio à Qualificação De Museus* 2001).

No que concerne ao ProMuseus e, especificamente na área que contempla a Divulgação, esta tinha por objetivo o “apoio à produção de edições relacionadas diretamente com o acervo ou com o Património Cultural correspondente às temáticas afins à vocação do Museu”, sejam em suporte de papel, audiovisual ou eletrónico: roteiros dos museus; edições de catálogos de coleções; edições de monografias e de estudos; edições de cadernos pedagógicos; sítios na internet” (*Credenciação De Museus* 2006). O ProMuseus teve duas edições (2007 e 2010), sendo que a primeira contemplou apenas projetos nas seguintes áreas: Informatização do Inventário, Conservação e Segurança, Reservas e Parceiras, tendo sido apoiados 54 projetos. Em 2010, os Museus apresentaram candidaturas

nas áreas das Reservas, Divulgação e Parcerias, tendo sido apresentados 58 projetos, 28 dos quais na componente da Divulgação.<sup>179</sup>

De acordo com os dados disponibilizados em anexo, entre 2001 e 2005, período que corresponde à vigência do PAQM, foram aprovados 410 projetos<sup>180</sup>, sendo que 149 foram apresentados ao programa de Apoio a Ações de Comunicação, ou seja, 36,34% do total dos projetos apresentados. Importa notar a incidência de candidaturas nos Programas de Apoio à Investigação e ao Estudo das Coleções e de Apoio à Conservação Preventiva, o que, se por um lado, pode evidenciar as necessidades mais prementes dos museus portugueses, não deixa, de igual modo, de refletir uma eventual desvalorização das questões relacionadas com a Comunicação, uma realidade que tem vindo a assumir uma nova tendência nos últimos anos.

De acordo com a informação disponibilizada pelos Boletins da Rede Portuguesa de Museus, entre 2001 e 2010, foram apresentados, ao abrigo do Programa de Apoio à Qualificação de Museus (PAQM) e ao Programa ProMuseus – 18 projetos para a criação e/ou reformulação de páginas de museus na Internet, dos quais 10 possuem, efetivamente, página *online*<sup>181</sup>.

Nos últimos três anos (2010-2013), a atividade da Rede Portuguesa dos Museus registou um decréscimo acentuado, em completa dissonância com um percurso de dez anos que em muito contribuiu para a dinâmica dos museus portugueses. Para além dos programas de apoio, já referidos, as inúmeras ações de formação<sup>182</sup>, a produção editorial<sup>183</sup> e os encontros promovidos são apenas alguns dos inúmeros exemplos que caracterizaram a atividade da RPM na última década e que contribuíram de sobremaneira para a formação e qualificação dos profissionais dos museus e, simultaneamente, para a divulgação das instituições museológicas junto dos públicos, um objetivo particularmente evidenciado no

---

<sup>179</sup> Ver Anexo nº16.

<sup>180</sup> Dos 410 projectos aprovados, 105 foram desenvolvidos no Norte de Portugal.

<sup>181</sup> Ver Anexo nº17.

<sup>182</sup> O programa de formação promovido pela Rede Portuguesa de Museus contemplou a realização de diversas ações no domínio da comunicação: em 2003, “Edições e divulgação em Museus”, no Porto, no Museu Nacional Soares dos Reis; em 2007, “Conceção de sítios de museus na internet”, no Porto, no Museu Nacional Soares dos Reis; em 2010, no âmbito do programa de formação promovido pela Rede Portuguesa de Museus, foram realizadas duas ações de formação no domínio da comunicação: “Comunicação acessível em Museus”, em Guimarães, no Museu Alberto Sampaio; “Estratégias de comunicação online em museus”, em Lisboa, no Museu das Comunicação.

<sup>183</sup> Entre 2000 e 2011, foram publicados 39 números do “Museus em Rede – Boletim Trimestral da Rede Portuguesa de Museus”.

“Museu em Rede – Boletim da Rede Portuguesa dos Museus” cuja edição pretendia “promover de forma sistemática a circulação de informação respeitante às práticas museológicas e estimular novos canais de comunicação entre os museus”(“Museus Em Rede - Boletim Trimestral Da Rede Portuguesa De Museus” 2001) .

Em Abril de 2013, a Direção Geral do Património Cultural promoveu uma série de encontros com o objetivo de “proporcionar um espaço de reflexão conjunta e partilhada com os responsáveis técnicos dos museus” [e, dessa forma], “definir um novo posicionamento estratégico para a RPM, equacionar um modelo mais ágil para a Rede e estabelecer as futuras linhas de trabalho a desenvolver” (*Encontros RPM: Rede Portuguesa De Museus* 2013), num claro reconhecimento da importância da Rede Portuguesa de Museus como um “instrumento essencial à qualificação da realidade museológica nacional”. Marcos de identidade das comunidades e de coesão social, agentes de desenvolvimento económico, cultural, social e formativo, os museus necessitam estabelecer redes de articulação com entidades de índoles diversas (políticas, culturais, sociais, educativas, turísticas) no sentido de alcançar os seus objetivos e, simultaneamente, garantir a sua sustentabilidade. Nesta perspetiva, a existência de uma estratégia de comunicação assume uma importância fulcral, não só para o exterior das instituições, visando diferentes públicos e *stakeholders*, mas também ao nível interno, não só do próprio museu, mas também no âmbito da própria Rede, em que “cada museu tem um papel proactivo e essencial, [assente] no reforço dos princípios da coesão, da cooperação, da colaboração, da partilha, do intercâmbio, da entreaajuda e da articulação direta entre os museus” (*Encontros RPM: Rede Portuguesa De Museus* 2013).

A Direção Geral do Património Cultural definiu, como eixos prioritários da atuação da Rede Portuguesa de Museus, o apoio técnico, a formação e a divulgação “transversal e alargada da informação e criação de ferramentas e oportunidades para reforço da comunicação entre museus” para além do desenvolvimento de estratégias que contribuam para a “visibilidade externa e para a projecção nacional e internacional da Rede Portuguesa de Museus” através da utilização de diferentes canais de comunicação, com particular destaque para os recursos digitais.

#### 4.1.2.2 O Programa Operacional da Cultura

O Programa Operacional da Cultura (POC), integrado no Quadro Comunitário de Apoio 2000-2006, e aprovado em 27 de Julho de 2000, através da Decisão da Comissão C (2000)1524 (*Programa Operacional Da Cultura | Quadro Comunitário De Apoio III - Portugal | Relatório Final De Execução 2009*), constitui uma medida inovadora no quadro comunitário, dado que se trata “do primeiro Programa Operacional consagrado à Cultura na União Europeia”, traduzindo o reconhecimento da importância da política cultural como um eixo fundamental para o desenvolvimento social e económico de um país.

O Programa Operacional da Cultura está dividido em dois eixos prioritários – Valorizar o Património Histórico e Cultural e Favorecer o Acesso aos Bens Culturais – que, por sua vez, se subdividem em quatro medidas. Genericamente, podemos considerar que, em última análise, todas as medidas apresentadas têm como objetivo o maior envolvimento e participação dos públicos. Aliás, o Relatório Final de Execução apresenta como resultados com maior destaque no âmbito dos investimentos comparticipados pelo POC “o aumento do número anual de visitantes a monumentos, museus, sítios arqueológicos ou imóveis recuperados e valorizados através do Programa, atingindo cerca de 4,4 milhões de visitantes/ano (...);o aumento do número anual de visitantes a monumentos afetos ao Ministério da Cultura e museus nacionais, atingindo cerca de 1,8 milhões de visitantes/ano (...);um total de 10,6 milhões de espectadores/ano nos recintos apoiados” (*Programa Operacional Da Cultura | Quadro Comunitário De Apoio III - Portugal | Relatório Final De Execução 2009*).

O Programa Operacional da Cultural traduziu-se no apoio a 408 projetos, distribuídos pelas diferentes medidas e ações, verificando-se um investimento significativo em ações ao nível da intervenção no edificado, nomeadamente na medida 1.1 Recuperação e Animação de Sítios Históricos e Culturais, Ações 1. Obras de recuperação e valorização de Monumentos, Sítios Históricos e Arqueológicos, com 108 projetos aprovados, e na medida 1.2 Modernização e dinamização dos museus nacionais, Ações 1. Obras de construção, recuperação e valorização dos museus, com 69 projetos aprovados, ou seja, a componente

de intervenção no edificado constitui uma prioridade, em detrimento de ações de divulgação<sup>184</sup>. Os dados apurados permitem-nos verificar uma tendência, por parte das entidades beneficiárias destes Programas, no sentido de investirem em projetos que privilegiam a componente de obra, o que reflete, por um lado, as carências mais imediatas do Património Cultural, com debilidades de carácter estrutural, ao nível do edificado, que urge corrigir. Por outro lado, o investimento na construção de novos equipamentos traduz, em alguns casos, a inexistência de uma visão estratégica capaz de potenciar os recursos já existentes, optando por criar novos espaços culturais, não raras vezes sem uma missão e objetivos claramente definidos.

Do mesmo modo, verificamos um investimento significativo em iniciativas que privilegiam a melhoria dos serviços dos museus, tendo sido apoiados 18 projetos na medida 1.2. Modernização e Dinamização dos Museus Nacionais, Ações 3. Serviços de Museus: Bibliotecas, Mediatecas, Arquivos Fotográficos, Extensões Educativas, etc., com particular incidência em projetos ao nível dos Serviços Educativos.

No contexto dos Eixos programáticos definidos pelo POC, verificamos a existência de ações claramente vocacionadas para iniciativas ao nível da comunicação e divulgação, nomeadamente a Medida 1.1 Recuperação e Animação de Sítios Históricos e Culturais, Ações 2. Edição de publicações e outros suportes documentais e digitais com conteúdos relativos ao Património (3 projetos aprovados); a Medida 1.2 Modernização e dinamização dos museus nacionais, Ações 4 (29 projetos aprovados) e Ações 5. Instrumentos de divulgação pública dos museus e/ou das suas coleções (4 projetos aprovados); Medida 2.2 Utilização das novas tecnologias da informação para acesso à cultura, Ações 1. Inventário e digitalização do património imóvel e móvel e sua divulgação (16 projetos aprovados), Ações 3 3. Tratamento e digitalização de arquivos, fundos bibliográficos e do património musical português (27 projetos aprovados) e Ações 4 4. Outros instrumentos de divulgação da informação cultural (7 projetos aprovados). Paralelamente, existem também indicadores associados a outras medidas que nos remetem para a mesma tipologia de ações, como é possível verificar no documento em anexo, reflexo da importância destas iniciativas, não

---

<sup>184</sup> Ver Anexo nº18.

só pelo seu objetivo em si mesmo, mas também como parte integrante de uma estratégia que se pretende mais abrangente e integrada e em que a componente da comunicação e divulgação assumem particular importância<sup>185</sup>.

#### **4.2.O panorama museológico atual**

No contexto do projeto de investigação que nos propomos desenvolver, consideramos fundamental a contextualização da realidade museológica nacional, mais concretamente ao longo dos últimos 12 anos. Durante este período, “o desenvolvimento das políticas culturais públicas do setor, no qual se inclui a requalificação (com recursos a fundos comunitários) de parte significativa dos museus nacionais, a criação da Rede Portuguesa de Museus (RPM em 2000), a aprovação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (em 2004)” (Neves and Santos 2006), assim como alterações ao nível legislativo e organizativo, contribuíram de forma inequívoca para a dinâmica museológica dos últimos catorze anos que, em rigor, começou no início da década de 90. Efetivamente, os museus portugueses conheceram um notável desenvolvimento, quantitativo e qualitativo, ao longo das últimas duas décadas. Esta realidade é particularmente evidenciada nos resultados apurados na sequência dos inquéritos nacionais aos museus, realizados em 1999 (*O Panorama Museológico Em Portugal (2000-2003)* 2005) e, mais recentemente, na publicação “Panorama Museológico em Portugal (2000-2010) (*Panorama Museológico Em Portugal (2000-2010)* 2014), obras de referência que ilustram a evolução do mundo dos museus portugueses ao longo da última década e que resultam de uma colaboração entre a Direção Geral do Património Cultural (anterior Instituto Português de Museus e Instituto dos Museus e da Conservação) e do Observatório das Atividades Culturais.

A evolução dos últimos 20 anos resulta de vários fatores, nomeadamente ao nível da investigação e formação na área da museologia, que permitiu a qualificação dos profissionais do setor, para além de um conjunto de medidas, de carácter legislativo e orgânico, nomeadamente: a criação do Instituto Português de Museus, em 1991 (*Criação*

---

<sup>185</sup> Ver Anexo nº19.

*Do Instituto Português De Museus 1991*); a criação da Rede Portuguesa de Museus, em 2000 (*Criação Da Estrutura De Projecto Rede Portuguesa De Museus 2000*); a criação da Secção de Municípios com Museus da Associação Nacional dos Municípios Portugueses, em 2000; da promulgação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, em 2004 (*Lei-Quadro Dos Museus Portugueses 2004*); a criação da Secção de Museus e Conservação no Conselho Nacional de Cultural, em 2007 (*Secção Especializada Dos Museus e Conservação e Restauro - SMCR 2007*).

Caracterizar o panorama museológico nacional e os seus públicos constitui uma tarefa complexa e fundamental para a definição dos objetivos do marketing cultural no âmbito da museologia contemporânea portuguesa. Conhecer os públicos, reais e potenciais, as suas motivações, necessidades e interesses, a utilização que fazem dos espaços museológicos, são algumas das questões abordadas pelos estudos de públicos tendo por objetivo a satisfação adequada das necessidades dos utilizadores dos espaços museológicos. A questão dos estudos de públicos está, inclusivamente, juridicamente enquadrada na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, segundo a qual “o museu deve realizar periodicamente estudos de público e de avaliação em ordem a melhorar a qualidade do seu funcionamento e atender às necessidades dos visitantes”(Lei Quadro Dos Museus Portugueses 2004). Infelizmente, nem todos os museus dispõem dos recursos técnicos, humanos e financeiros que lhes permitam este tipo de análise, à exceção de algumas instituições como a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação de Serralves que integram nas suas equipas profissionais de Marketing o que lhes permite um trabalho continuado nesta matéria. A este propósito, gostaríamos de mencionar o Estudo de Públicos desenvolvido pela Fundação de Serralves, em colaboração com a Porto Business School, no âmbito do projetos “Improvisações/Colaborações”, apresentado à Comissão de Coordenação da Região Norte, com o objetivo de “desenhar o perfil sociodemográfico dos públicos e perceber de que forma se relacionam com a instituição, com o seu património (...) e com a sua oferta, quer do ponto de vista da operação, quer do ponto de vista da experiência como um todo” (*Estudo De Públicos Da Fundação De Serralves No Âmbito Do Projecto Improvisações/Colaborações 2013*). Existem, ainda, alguns museus que, independentemente dos recursos disponíveis, procuram desenvolver boas práticas



de análise de públicos através da aplicação continuada de inquéritos. Neste caso, podemos referir o Museu Municipal de Penafiel, cuja análise detalhada irá ter lugar num outro momento desta investigação.

Globalmente, e salvo experiências como as já anteriormente mencionadas, a caracterização do panorama museológico nacional resulta do contributo de diversas iniciativas e instituições. Neste contexto, importa referir o importante contributo do Instituto Nacional de Estatística e o trabalho desenvolvido pelo Observatório das Atividades Culturais em colaboração com o Instituto Português de Museus e, posteriormente, Instituto dos Museus e da Conservação.

O Observatório das Atividades Culturais, entretanto extinto, foi fundado em 1996, tendo por associados fundadores o Ministério da Cultura, o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e o Instituto Nacional de Estatística. O seu objetivo traduzia-se na “produção e difusão de conhecimentos que possibilitem dar conta, de uma forma sistemática e regular, das transformações no domínio das atividades culturais, com destaque para estudos de públicos, eventos culturais e respetivos impactos, políticas culturais, agentes (artistas, utentes de equipamentos culturais, etc.) e estudos de levantamento de instituições culturais (bibliotecas, museus, etc.)” (“Observatório Das Actividades Culturais”) Neste contexto, em 2000, foi criada a base de dados “Museus” – “BDMuseus”, um projeto apoiado pelo Instituto Português de Museus, decorrente de um protocolo assinado pelo IPM, pelo Instituto Nacional de Estatística e pelo Observatório das Atividades Culturais. O projeto BDMuseus tem por objetivo “a produção de dados sobre o panorama museológico português através do levantamento contínuo de novos casos e da atualização da informação existente” (Neves and Santos 2006:4), na sequência dos resultados apurados no “Inquérito aos Museus em Portugal”. Para além disso, a BdMuseus pretende constituir-se como um recurso atualizado sobre os museus portugueses e “fornecer anualmente ao INE uma base de dados de expedição para a aplicação do seu próprio inquérito, possibilitando também a atualização do ficheiro das unidades a inquirir

por este Instituto”(Neves 2008:4), de acordo com um conjunto de critérios que as entidades devem cumprir<sup>186</sup>.

O Instituto Nacional de Estatística divulga informação sobre os museus portugueses desde 1930, através do Anuário Estatístico de Portugal. No entanto, só a partir de 1967 é que o INE procede à recolha e apuramento da informação sobre os museus. Em 2000, a constituição de um grupo de trabalho (já referido), que contou com a participação do Observatório das Atividades Culturais e do Instituto Português de Museus permitiu uma reestruturação metodológica do “Inquérito Anual aos Museus”, revista em 2007, com o objetivo de melhor corresponder às necessidades dos principais utilizadores desta área estatística, não só de carácter nacional, mas também internacional, como é o caso do grupo EGMUS - European Group on Museum Statistics, criado em 2002. Constituído por 27 países europeus, o principal objetivo desta organização consiste na “recolha e publicação de dados estatísticos sobre os museus nacionais” (“EGMUS - European Group on Museum Statistics” 2014) dos vários países membros, de acordo com uma metodologia designada ALOKMI – Abridged List of Key Museum Indicators -, a primeira tentativa de normalização das estatísticas dos museus na Europa.

Como já tivemos oportunidade de referir, o “Panorama Museológico em Portugal (2000-2010), recentemente publicado, constitui uma importante fonte de informação sobre a evolução dos museus portugueses ao longo da última década. O rigor e pertinência da informação disponibilizada sobre conteúdos tão diversificados como os contextos e dinâmicas dos museus portugueses; caracterização geral dos museus; os museus e os seus visitantes; a Rede Portuguesa de Museus e diversos dados de carácter estatístico tornam esta publicação de consulta obrigatória, pelo que se nos afigura redundante a reprodução exaustiva dessa informação no contexto desta dissertação. No entanto, não podemos deixar de apresentar alguns indicadores, de carácter geral, mas que contribuem para caracterizar a realidade museológica nacional, nomeadamente no que diz respeito aos seus visitantes.

---

<sup>186</sup> De acordo com a informação disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estatística, são consideradas “todas as entidades autodenominadas museu, em funcionamento, permanente ou sazonal, com pelo menos uma sala ou espaço de exposição e com pelo menos uma pessoa ao serviço” (“IMUS: Inquérito Aos Museus - Documento Metodológico Versão 4.0” 2013)

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, o número de museus em Portugal tem aumentado significativamente. Em 2011, existiam no nosso país 630 museus, 220 dos quais de natureza privada, numa tendência crescente ao longo da última década. No que diz respeito ao número de visitantes registado, verifica-se um aumento progressivo ao longo dos últimos dez anos, não só ao nível do público estrangeiro, mas também nacional, sendo que os museus tutelados pela DGPC/IMC foram visitados por cerca de 2.5 milhões de visitantes, em 2011, tendo mais do que duplicado o valor registado em 2000 (973.254)<sup>187</sup>. No que diz respeito à distribuição dos visitantes pelas várias regiões do país, verifica-se o predomínio da região de Lisboa e Vale do Tejo, logo seguida da região Norte<sup>188</sup>.

#### **4.2.1 Uma referência no contexto nacional: a Fundação Calouste Gulbenkian**

No decorrer da nossa investigação, que implicou, naturalmente, o conhecimento aprofundado da realidade museológica nacional, nomeadamente ao nível da experiência desenvolvida no âmbito da Comunicação, deparamo-nos com realidades muito distintas, seja pela sua dimensão, pelos recursos disponíveis (humanos, técnicos e financeiros), ou pelo modo como esta questão é abordada e, de certa forma, posicionada, no que diz respeito às prioridades definidas pela instituição em causa.

Neste periplo pelos Museus portugueses, há alguns exemplos incontornáveis que importa sublinhar, não só pela sua organização, dinâmica, diversidade, mas também pela eficácia de uma experiência de décadas, sustentada numa estratégia que tem sido permanentemente aperfeiçoada. Neste contexto, um dos exemplos mais bem conseguidos é desenvolvido pelo Museu Calouste Gulbenkian<sup>189</sup>.

O Serviço Educativo do Museu Calouste Gulbenkian foi criado em 1970, assumindo que a sua missão “não era só educativa, lúdica e cultural, mas também de intervenção cívica junto da comunidade, cumprindo desta forma a sua função social” (Azevedo, 2007), algo que se mantém até aos dias de hoje. Segundo a autora, ainda antes da inauguração do

---

<sup>187</sup> Ver Anexos nº20.

<sup>188</sup> Ver Anexo nº21.

<sup>189</sup> Criada por disposição testamentária de Calouste Sarkis Gulbenkian, os seus estatutos foram aprovados pelo Estado Português a 18 de Julho de 1956. As instalações da Sede e Museu, projetadas pelos arquitetos Ruy Athougua, Pedro Cid e Alberto Pessoa, foram inauguradas em 1969: [www.gulbenkian.pt](http://www.gulbenkian.pt). (Consultado em Setembro de 2012).

edifício sede que hoje conhecemos (Lisboa), foi iniciada uma estratégia de divulgação da Coleção, através de “exposições temporárias no Museu Nacional de Arte Antiga em Lisboa (1961 e 1963) e no Museu Nacional Soares dos Reis (1964), onde se organizaram visitas orientadas dirigidas a grupos escolares e universitários, grupos de empresas e associações culturais”, para além de um “plano de atividades que se dividia em quatro partes: ações junto das crianças, ações junto do público, ações junto dos artistas e ações junto dos investigadores e especialistas em história da arte, crítica de arte, estética e arqueologia” (Perdigão 1961 citado por Azevedo, 207:37), o que reflete, de forma inequívoca, a preocupação com a existência de segmentos de públicos, com múltiplos interesses, diferentes graus de acessibilidade<sup>190</sup>, e cuja abordagem teria que ser, inevitavelmente, diferenciada. Neste contexto, e ainda segundo a mesma autora, “o museu tornou-se, até aos nossos dias, num espaço de diferentes sinergias sociais, lúdicas, educativas e culturais, num contexto de aprendizagem informal e não-formal, em prole do enriquecimento e “crescimento” global do indivíduo”.

No que diz respeito à divulgação das atividades do Museu, e segundo o testemunho da autora, técnica do Serviço Educativo do Museu Gulbenkian, esta realizava-se “através do envio de pequenas publicações com a descrição das atividades propostas, datas e locais da sua realização, contactos e outras indicações úteis, o que se mantém até hoje. No caso dos grupos escolares, as primeiras escolas contactadas situavam-se na região da Grande Lisboa, mas gradualmente foram-se alargando os contactos a outras zonas do país”. Hoje em dia, o Museu Calouste Gulbenkian elabora e desenvolve uma consistente e complexa política de comunicação para divulgar a sua coleção, acompanhar as várias atividades culturais que organiza e informar os seus diferentes segmentos de públicos. Essa política caracteriza-se pela utilização de diversos suportes, nomeadamente digitais, tais como a página do Museu, criada em 2001,<sup>191</sup> a página do Serviço Educativo<sup>192</sup>, disponível desde

---

<sup>190</sup> Desde o início da sua existência, o Serviço Educativo organizou atividades dirigidas ao público com necessidades especiais, contando com o apoio de técnicos especializados.

<sup>191</sup> Disponível em português, inglês e francês, em 2011, o *site* da Fundação Calouste Gulbenkian registou 494.303 visitas: [www.gulbenkian.pt](http://www.gulbenkian.pt)

<sup>192</sup> A página do Serviço Educativo do Museu Gulbenkian, designada “Descobrir : Programa Gulbenkian Educação para a Cultura e Ciência reflete, de forma inequívoca, a missão desde sempre assumida por esta instituição: “**estimular o pleno desenvolvimento da pessoa, de qualquer idade e origem, através do conhecimento e da vivência das artes, da cultura e da ciência**”<sup>192</sup>, através de uma programação diversificada, que privilegia “estratégias interativas (...) lúdicas e participativas”.

2005, e a presença em diversas Redes Sociais<sup>193</sup>. A newsletter constitui, também, um importante instrumento de divulgação, registando, em 2011, 22.475 subscritores.

Importa, ainda, salientar, a importância do Serviço de Comunicação, transversal a todos os serviços da Fundação, e cuja missão é “apoiar a divulgação pública das atividades da Fundação Calouste Gulbenkian, gerir ativamente os instrumentos que contribuem para a formação da imagem pública da Fundação, assegurar a coerência gráfica dos suportes de comunicação externa e interna (...) e promover o acesso à informação interna de agenda, por parte de todos os funcionários da Fundação” (Fundação Calouste Gulbenkian, 2012).

Na loja do Museu ou na livraria da Fundação estão disponíveis para venda diversos tipos de edições, para diferentes segmentos de públicos, desde guias e roteiros a publicações especializadas sobre determinado tema da coleção, exposições, etc. Na maioria dos casos a informação destes suportes, está disponibilizada em versão bilingue, uma das principais preocupações da comunicação do Museu Gulbenkian, tendo em conta o número de visitantes estrangeiros.

Tendo em conta os dados apresentados, consideramos que a comunicação desenvolvida pelo Museu Calouste Gulbenkian se caracteriza pela sua diversidade, ao explorar diferentes formas de comunicação; pela atualidade, ao adaptar suportes de tecnologia moderna; e pela qualidade científica demonstrada nas edições resultantes de um importante investimento ao nível da investigação.

#### **4.2.2 A presença *online* dos museus portugueses**

Em Portugal, têm vindo a ser desenvolvidos vários projetos com o intuito de promover o Património Cultural nacional, nomeadamente os museus, através da aplicação e utilização de novas tecnologias, nas suas múltiplas manifestações: inventário, documentação, gestão, investigação, exposição, divulgação, etc. Uma das iniciativas pioneiras nesse domínio foi o

---

<sup>193</sup> Em 22 de Agosto de 2014, a Fundação Calouste Gulbenkian contava com 180.866 “Gostos” no Facebook; 1079 subscritores e 265.022 visualizações no Youtube; 12.800 seguidores no Twitter; 1542 seguidores no Instagram. Segundo o Museum Analytics, consultado em Agosto de 2014, a página do Facebook da Fundação reunia o maior número de seguidores, no contexto dos 29 museus portugueses registados na plataforma.

Projeto GEIRA, desenvolvido no âmbito da Associação das Universidades da Região Norte de Portugal, com o objetivo de “disponibilizar, através da internet e em CD-ROM, informação de carácter técnico-científico, ambiental e cultural”<sup>194</sup>(“PROJECTO GEIRA: Divulgação Do Património Cultural Português” 1999). Segundo a mesma fonte, os objetivos genéricos desta iniciativa foram “ o desenvolvimento de sistemas de informação interativos, o apoio à informatização de várias instituições no Norte de Portugal (museus, bibliotecas, arquivos e parques naturais) e a disponibilização de sistemas integrados de pesquisa múltipla (por texto livre, cronológica ou por coordenadas geográficas) de toda a informação disponibilizada”. Importa sublinhar o contributo destes projetos para a divulgação do património museológico da região norte, numa altura em que a maioria dos museus não possuía página na internet.

Em 1993, o Instituto Português de Museus, iniciou o desenvolvimento de um projetos que tinha por objetivo dotar os museus tutelados pela Administração Central com um programa que otimizasse a gestão das coleções das referidas instituições, nomeadamente no que diz respeito à inventariação do seu espólio museológico: o Matriz. Entre 1993 e 1998, a primeira versão do software foi instalada no conjunto dos 29 museus nacionais tutelados pelo IPM, mantendo-se até à data, bem como noutras instituições um pouco por todo o país<sup>195</sup>, sendo a aplicação comercializada por uma empresa privada.

Em 2000, surge uma segunda versão do Matriz, onde, para além do módulo de inventário propriamente dito, a aplicação passa a dispor de um conjunto de ferramentas, cujo objetivo é a gestão integrada das coleções museológicas com atividades diversas, como a organização de exposições, intervenções de conservação e restauro, etc.

Entre 2001 e 2002, o Instituto Português de Museus desenvolveu o motor de pesquisa Matriznet: Coleções dos Museus IPM<sup>196</sup>, o interface na internet da aplicação. O Matriznet permite o acesso *online* a conteúdos relativos às coleções existentes nos museus tutelados pelo Instituto, designadamente a informação contida nas respetivas fichas de inventário e a informação relativa a exposições, apresentada nos formatos de texto, imagem, vídeo e som.

---

<sup>194</sup> Projeto liderado pela Universidade do Minho e pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, teve o seu início em 1997.

<sup>195</sup> Segundo informação disponibilizada no website (<http://matriz.softlimits.com>), o software Matriz conta com cerca de 100 clientes. (Consultado em Junho 2014).

<sup>196</sup> Matriznet: [www.matriznet.ipmuseus.pt](http://www.matriznet.ipmuseus.pt). (Consultado em Junho 2014).

Mais recentemente, em 2008, foi disponibilizado o Matrizpix – Catálogo *Online* das Coleções Fotográficas do IMC<sup>197</sup>, um “sistema de informação concebido pelo IMC,IP para o inventário, gestão e disponibilização *online* de arquivos fotográficos”(“Matrizpix - Catálogo *Online* Das Coleções Fotográficas Do IMC” 2008), resultante da digitalização do banco de imagens do Inventário Fotográfico Nacional, iniciado em 2001. Do mesmo modo, em 2011, foi disponibilizado *online* o MatrizPCI – Inventário Nacional do Património Cultural Imaterial<sup>198</sup>, simultaneamente uma “ fonte de recursos em língua portuguesa para difusão de boas práticas e valorização do Património Cultural Imaterial e o sistema de informação de suporte ao *Inventário Nacional do Património Cultural Imaterial*” (“MatrizPCI - Inventário Nacional Do Património Cultural Imaterial” 2011).

Disponibilizado ao público em 2003, o Matriznet constitui, no panorama museológico nacional, uma referência incontornável no domínio da divulgação das coleções museológicas. Efetivamente, e apesar de todas as fragilidades que os profissionais dos museus lhe reconhecem, a disponibilização *online* de um elevado número de registos<sup>199</sup> justifica uma nota de destaque. Do mesmo modo, importa referir os sistemas de gestão de coleções museológicas desenvolvidas por empresas especializadas, os exemplos são múltiplos: DocBase Museu, comercializado pela DID; Index Rerum, comercializado pelo FCO; Micromusée, comercializado pelo Mobydock; In Arte, In Patrimonium, in Domus, in Natura, In Memoria, comercializados pela Sistemas do Futuro, esta última com grande implementação no mercado nacional.

Tendo como objetivo a divulgação do Património Cultural, nomeadamente os museus, são igualmente frequentes iniciativas de carácter multinacional O *Catálogo de Coleções Portuguesas nos Museus Espanhóis* e o *Catálogo de Coleções Espanholas nos Museus Portugueses*<sup>200</sup>, disponíveis *online*, refletem a estreita colaboração institucional entre os dois países, nomeadamente no âmbito dos Encontros de Museus Portugal-Espanha, bem como o trabalho desenvolvido ao nível da investigação, inventário e divulgação das coleções dos museus tutelados pelas respetivas entidades.

---

<sup>197</sup> MatrizPix – Catálogo online das Coleções Fotográficas do IMC: <http://www.matrizpix.dgpc.pt/matrizpix/home.aspx> (Consultado em Maio 2013).

<sup>198</sup> MatrizPCI – Inventário do Nacional do Património Cultural Imaterial: <http://www.matrizpci.dgpc.pt/matrizpci.web/Home.aspx>. (Consultado em Maio 2013).

<sup>199</sup> O Matriznet possui 106.798 registos, de acordo com a informação disponibilizada e consultada em Agosto de 2014.

<sup>200</sup> O *Catálogo de Coleções Portuguesas nos Museus Espanhóis* e o *Catálogo de Coleções Espanholas nos Museus Portugueses* estão disponíveis online desde o dia 6 de Março de 2013.

O breve historial que apresentamos traduz-se, basicamente, na aplicação das novas tecnologias à gestão das coleções museológicas, não só enquanto instrumento de trabalho de carácter interno, mas também tendo em conta as suas potencialidades enquanto ferramenta de divulgação junto dos públicos. Ora, o impacto da “era digital” nos museus portugueses verifica-se, de igual modo, no crescente número de páginas de instituições museológicas na internet e na diversidade de plataformas e ferramentas digitais utilizadas, nomeadamente no contexto da *Web 2.0*, aplicadas como “instrumento auxiliar precioso, visando contextualizar, orientar, potenciar, envolver, divulgar e angariar novos públicos (Valinho 2009).

No contexto da abordagem que desenvolvemos nesta dissertação, consideramos pertinente a caracterização da presença *online* dos museus portugueses, tendo como indicadores a existência de uma página na internet e a presença nas Redes Sociais, nomeadamente no Facebook, no Twitter, e no Youtube. Em 2012, o Pporto.pt efetuou o levantamento das instituições com a designação “museu”, “núcleo museológico”, “sala-museu” e “centro interpretativo” existentes *online*, tendo identificado cerca de 1200 referências. Sabemos, naturalmente, que, muitos destes casos traduzem a utilização abusiva do termo, não podendo ser identificados como museus propriamente ditos. Tendo em conta esta realidade, entendemos que a nossa análise teria como objeto os museus membros da Rede Portuguesa de Museus, o que, conseqüentemente, implica a exclusão de várias instituições, sem prejuízo do seu reconhecimento como importantes instituições culturais de carácter museológico.

Em 2006, o então Instituto Português de Museus promoveu uma iniciativa com o objetivo de “adquirir uma plataforma frontoffice e back office que, assente nos standards internacionais dos sistemas de gestão de conteúdos, iria sustentar o desenvolvimento de uma política integrada e articulada para a presença na net do Instituto e dos museus sob tutela” (Monteiro and Silva 2009). Este processo que, numa primeira fase se traduziu na construção de 5 páginas de museus<sup>201</sup>, foi interrompido no ano seguinte devido “à

---

<sup>201</sup> Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, Museu de Évora; Museu da Guarda; Museu José Malhoa; Museu Nacional de Machado de Castro.



emergência de um novo quadro legal em matéria de acessibilidades<sup>202</sup>, que compelia os organismos da Administração Pública portuguesa a respeitar escrupulosamente as regras definidas pelo Consórcio W3C”. Tendo sido verificadas várias irregularidades no que diz respeito às acessibilidades, alguns dos *sites* foram colocados offline, enquanto, relativamente a outros, foram adotadas várias soluções: criação de páginas provisórias e contratação de serviços a entidades externas para a criação e novas páginas.

Em 2008, o IMC,IP disponibilizou a página do Instituto com o objetivo de “divulgar de forma intuitiva as várias áreas de competência” e permitir “o contacto dos mais variados públicos com informação de referência” sobre os vários museus. Em 2014, na sequência da criação da Direção-Geral do Património Cultural foi disponibilizado o *site* “Património Cultural<sup>203</sup>”, com o objetivo de “facultar o acesso a um conjunto de informação alargado sobre as diferentes áreas de atuação da responsabilidade direta da Direção-Geral do Património Cultural e também sobre conteúdos relacionado com o universo de trabalho no âmbito do Património Cultural, designadamente do património edificado urbano, arquitetónico e arqueológico, do património móvel, do património imaterial e dos museus e monumentos”. O *site* é complementado com “uma newsletter semanal e com a presença nas Redes Sociais”.

Em 2009, Joana Sousa Monteiro e Rui Ferreira da Silva (Monteiro and Silva 2009) publicaram um artigo em que fazem uma “reflexão sobre o impacto do mundo digital no universo dos museus portugueses (...), apresentando um panorama atualizado da presença de 121 museus (pertencentes à Rede Portuguesa de Museus) e palácios nacionais na internet, assim como a sua crescente participação nas novas plataformas disponibilizadas pela *Web 2.0* e pelas “redes sociais”. De acordo com os dados apresentados, 62 museus possuíam “sítio autónomo ou semiautónomo”<sup>204</sup>; 39 possuíam um “espaço próprio com

---

<sup>202</sup> Resolução do Conselho de Ministros nº155/2007, de 2 de Outubro (*Resolução Do Conselho De Ministros N.º 155/2007 De 2 De Outubro De 2007 Sobre Acessibilidade Dos Sítios Da Administração Pública Na Internet Pelos Cidadãos Com Necessidades Especiais* 2007)

<sup>203</sup> Património Cultural: [www.patrimoniocultural.pt](http://www.patrimoniocultural.pt). (Consultado em Agosto 2014).

<sup>204</sup> Segundo os autores, “sítios com domínio próprio e sítios que, embora alojados no portal ou sítio da entidade de tutela, apresentam uma identidade própria e um conteúdo expressivo sobre o museu em causa”.

baixa autonomia<sup>205</sup>; 5 sem sítio<sup>206</sup>; 15 sítios em construção ou remodelação. De acordo com o mesmo estudo, 4 museus tinham perfil criado nas Redes Sociais.

No contexto desta investigação, procuramos identificar o número de museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus com página *online*, tendo sido apurados 80 museus nessa situação, alguns com domínio próprio, outros associados à página da sua tutela. Paralelamente, constatamos a existência de 9 blogues cuja utilização substitui o *site*. Assim, num universo de 142 museus, verificamos a existência de 89 instituições museológicas com presença na internet<sup>207</sup>.

No que diz respeito à presença dos museus portugueses nas Redes Sociais, incidimos a nossa análise no Facebook, a Rede Social com maior taxa de penetração na população portuguesa<sup>208</sup> (*A Internet Em Portugal. Sociedade Em Rede 2014* 2014). No universo em análise, verificamos a existência de 73 museus com perfil criado no Facebook, na sua maioria na categoria “Empresa, Organização, Instituição”. Paralelamente, verificamos a existência de 11 museus com uma página pessoal o que denota o desconhecimento do funcionamento da Rede, bem como das suas potencialidades e limitações<sup>209</sup>.

A análise da presença dos museus nas Redes Sociais não pode assumir uma mera perspetiva quantitativa dos perfis criados. Efetivamente, há todo um conjunto de indicadores que importa conhecer no sentido de avaliar o desempenho das instituições museológicas nestas plataformas. Nesse sentido, as estatísticas disponibilizadas pelo Facebook constituem uma ferramenta de grande utilidade permitindo conhecer os indicadores gerais da página, os indicadores das publicações da página, os gostos, o alcance e as interações. O carácter privado de grande parte desta informação, apenas disponível aos gestores das páginas, não nos permite analisá-la em detalhe. Por esse facto, a nossa metodologia de análise traduziu-se na monitorização do desempenho das páginas de museus portugueses com maior número de gostos, durante o mês de Setembro de 2013, atendendo aos indicadores disponíveis na ótica do utilizador, nomeadamente o número de

---

<sup>205</sup> Segundo os autores, “museus com informação na internet patente em sítios de outras entidades, geralmente as respetivas tutelas, com informação sucinta de apresentação do museu.

<sup>206</sup> Segundo os autores, “museus sem qualquer presença na internet, ou casos que dispõem de breves fichas de identificação nos sítios das tutelas ou de outras entidades, geralmente ligadas ao turismo.

<sup>207</sup> Ver Anexo nº22.

<sup>208</sup> Segundo o Obercom, 98,0% dos internautas portugueses utilizadores de redes sociais têm perfil criado na rede Facebook (*A Internet Em Portugal. Sociedade Em Rede 2014* 2014)

<sup>209</sup> Ver anexo nº 23.

gostos, o número de posts, o número de gostos associados a posts, o número de comentários e o número de partilhas.

Museu	Gostos	Nº Posts	Nº gostos/posts	Nº coment.	Nº partilhas
Fundação de Serralves	149229	37	1615	12	681
Fundação Calouste Gulbenkian	102967	26	4290	65	2150
Museu do Caramulo	52207	27	29305	693	4976
Museu Nacional de Arte Antiga	19695	24	2648	53	1100
Museu do Fado	12952	3	164	4	76
Museu do Abade de Baçal	6342	19	261	2	25
Museu Nacional de Arqueologia	6325	4	39	3	21
Museu Nacional do Azulejo	5612	22	548	6	173
Mosteiro de Tibães	4527	81	472	46	366

Quadro nº1. Análise do desempenho dos museus portugueses com maior nº de gostos no Facebook  
(Setembro 2013)

De acordo com os dados apresentados, verificamos que um maior número de gostos não traduz uma maior interatividade com os públicos. Efetivamente, “gostar” da página pode constituir um ato isolado, sem qualquer garantia de fidelização, no sentido do regresso à página e eventual interação com a mesma. Os indicadores de Serralves apontam nesse sentido: apesar do elevado número de gostos na página, o número de comentários é reduzido. Por outro lado, o Museu do Caramulo reúne um conjunto de indicadores que aponta para uma estratégia bem-sucedida, no que diz respeito à utilização das Redes Sociais, nomeadamente do Facebook.

A relação entre os museus portugueses e a internet é um processo em crescimento, tal como é possível constatar através dos dados apresentados, e que depende de múltiplos fatores. Os poucos recursos humanos e tecnológicos ou até mesmo, em alguns casos, a sua inexistência, dificultam a utilização destas ferramentas. Assumimos a exclusão dos fatores de ordem financeira na medida em que consideramos que estes não são determinantes na construção de uma presença *online*. Ou seja, os recursos financeiros contribuem, indiscutivelmente, para uma maior diversidade de opções de carácter tecnológico, permitindo o envolvimento de um maior número de recursos e funcionalidades. Neste

domínio, consideramos mais relevante a sensibilização das tutelas para a importância da utilização das ferramentas digitais, bem como a definição de uma estratégia de comunicação integrada que privilegie a utilização de múltiplos recursos e plataformas.

#### **4.3 Benchmarking: referências internacionais**

No contexto do desenvolvimento desta dissertação, consideramos pertinente a inclusão de alguns exemplos internacionais, mesmo que por razões de ordem diversa. Alguns constituem referências incontornáveis no panorama museológico internacional, no domínio da comunicação, seja pelo carácter pioneiro na utilização das tecnologias da informação, seja pela criatividade e eficácia que imprimem às iniciativas que promovem e que, rapidamente, se constituem como exemplos de benchmarking. O exemplo espanhol, igualmente objeto da nossa análise e reflexão, não reúne as características que lhe permita ser posicionado ao nível do que de melhor se faz no âmbito da comunicação em alguns dos mais conceituados museus do mundo. No entanto, a proximidade da realidade cultural espanhola relativamente à realidade cultural portuguesa, o investimento, mesmo que paulatino, no desenvolvimento de ações de comunicação e o reconhecimento da existência de algumas iniciativas de incontornável relevância justificam, no nosso entender, a nossa opção.

##### **4.3.1 O Ministério de Educación, Cultura e Deporte de Espanha: organização e competências no domínio dos Museus**

O Museu<sup>210</sup> em Espanha é uma instituição cultural de grande prestígio e de reconhecida importância enquanto instrumento para a salvaguarda e difusão do Património Histórico Espanhol, para além de se ter convertido, nos últimos anos, em “verdadeiros protagonistas da arquitetura urbana, em modelos de gestão empresarial no âmbito da cultura, em espaços

---

<sup>210</sup> Definição de Museu segundo a Lei do Património Histórico Espanhol 16/1985: “São Museus as instituições de carácter permanente que adquirem, conservam, investigam, comunicam e expõem, para fins de estudo, educação e contemplação, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico e técnico ou de qualquer outra natureza cultural” (Ley 16/1985, 1985)

para a experimentação e em cenários das mais variadas representações culturais” (Chinchilla Gómez 2007)

A organização do Estado Espanhol, constituído por 17 Comunidades Autónomas e 2 Cidades Autónomas, tem implicações ao nível do panorama museológico nacional. Efetivamente, a realidade é extremamente complexa e diversificada, condicionando qualquer estratégia integrada, de carácter mais global, a vários níveis. Tomemos, a título de exemplo, o conceito de “Rede Museológica” que, em Espanha, não tem reflexo numa rede comum, que aglutine todas as instituições museológicas existentes no país. Existe, isso sim, uma diversidade de redes administrativas de museus, tuteladas pelas respectivas Administrações<sup>211</sup>. Nos finais dos anos 80, por exemplo, já existia uma rede de museus da Catalunha, cuja coordenação era realizada pela Diputació de Barcelona, que administrava e coordenava os museus municipais e os museus locais (Generalitat de Catalunya 2009).

Em Espanha, para além da existência de redes administrativas de Museus, o Ministério da Cultura promove uma rede digital de Museus e Coleções Museológicas<sup>212</sup>, a “maior e mais exhaustiva base de dados de museus e coleções museológicas existente em Espanha, desenvolvida com a colaboração de todas as Comunidades Autónomas. Trata-se de um serviço público de informação ao cidadão sobre todas as instituições museológicas de Espanha, uma plataforma onde se dão a conhecer todas as suas possibilidades e se incentiva a sua visita” (“Directorio De Museos y Colecciones De España”).O diretório disponibiliza informação de 1558 museus, de todo o território espanhol.

O Ministério de Educación, Cultura y Deporte<sup>213</sup> desenvolve as suas competências, no domínio dos Museus, através dos seguintes organismos (“Ministério De Educación, Cultura y Deporte”):

- Subdirección General de Museos Estatales de España, uma unidade administrativa, dependente da Direção Geral de Belas-Artes e Bens Culturais e dos Arquivos e

---

<sup>211</sup> A título de exemplo, podemos citar: na Andalucía, Museos de Andalucía; nas Astúrias, REDMEDA: Red de Museos Etnográficos de Astúrias; em Castela La Mancha, Red de Museos Castilla La Mancha; na Extremadura, Red de Museos – Cultura Extremadura; em Madrid, Red de Museos de Madrid; na Catalunha, Red de Museos de Catalunya.

<sup>212</sup> Directorio de Museos y Colecciones de España: <http://directoriomuseos.mcu.es/> (Consultado em 30 Dezembro 2012).

<sup>213</sup> Segundo o Ministério de Educación, Cultura y Deporte, dos 84 museus tutelados por este organismo, 16 são da gestão exclusiva da Direção Geral de Belas-Artes e Bens Culturais e Arquivos e Bibliotecas; 64 são geridos pelas Comunidades Autónomas (através de Convénios); o Museu Nacional do Prado é um Organismo Público Especial; o Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofía é um Organismo Autónomo; a gestão do Museu Nacional do Teatro é da responsabilidade do Instituto Nacional de Artes Cénicas e Música.

Bibliotecas, que promove e coordena as ações desenvolvidas no domínio dos Museus de âmbito estatal. Tem a gestão exclusiva de 17 museus;

- Junta Superior de Museus, um órgão consultivo da Administração Geral do Estado, no âmbito dos Museus;
- Sistema Espanhol de Museus, um instrumento de cooperação e coordenação entre museus, constituído por museus adstritos ao Ministério, museus dependentes de outros Ministérios, museus aderentes mediante convénios, o Instituto do Património Cultural de Espanha e a Subdirección General de Museos Estatales de España.

Não constitui nosso objetivo descrever exaustivamente a forma como o Ministério de Educación, Cultura y Deporte se organiza e desenvolve as suas competências. Consideramos, porém, que, no contexto da investigação que nos propomos desenvolver, as questões relacionadas com a comunicação, divulgação e envolvimento da comunidade são essenciais.

No que diz respeito à Subdirección General de Museos Estatales de España, esta unidade administrativa tem por objetivo “impulsionar, coordenar e desenvolver projetos que permitam aos museus estatais otimizar as suas funções de (...) comunicação, exibição e difusão das coleções”, “reforçar a presença dos museus estatais na sociedade (...) tornando-os um lugar preferencial no âmbito cultural”, “difundir o âmbito nacional e internacional dos acontecimentos culturais dos museus”, fazendo-o de acordo com um conceito de “globalidade e de aproveitamento de esforços”.

A Subdirección General de Museos Estatales de España está organizada em quatro áreas distintas<sup>214</sup>, uma das quais – Área de Difusão e Desenvolvimento – está especialmente vocacionada para a “difusão e projeção dos Museus, através de diferentes meios”, uma das funções essenciais das instituições museológicas.

---

<sup>214</sup> A Subdirección General de Museos Estatales de España organiza-se em 4 áreas: Coleções, Difusão e Desenvolvimento; Infraestruturas; Económica e Administrativa.

#### **4.3.2 Difusão e Comunicação dos Museus Estatais: objetivos e estratégias**

A diversidade que caracteriza a realidade museológica espanhola, à qual já fizemos referência anteriormente, permitir-nos-ia apontar inúmeros exemplos relativamente às estratégias de comunicação adotadas pelas várias instituições museológicas existentes por todo o país. Se, por um lado, e no que diz respeito aos objetivos da comunicação, estamos certos da existência de um consenso global, independentemente da tutela e dimensão dos Museus, por outro lado, a disponibilidade dos recursos existentes, de vária índole, em cada uma das instituições, influi, necessariamente, nas estratégias seguidas. Neste contexto, e tendo em conta os objetivos da nossa investigação, incidimos a nossa análise no âmbito dos Museus Estatais.

Os Departamentos Técnicos de Difusão dos Museus Estatais têm por objetivo definir estratégias que permitam concretizar os objetivos do Museu, na sua relação com a sociedade, nomeadamente ao nível da programação, da divulgação e, finalmente, da avaliação de resultados. A participação na organização das atividades do Museu, em colaboração com os respetivos departamentos, é considerada essencial, no sentido de garantir que as estratégias de comunicação adotadas são, efetivamente, as mais eficazes, tendo em conta os objetivos das mesmas e os públicos a que se destinam. Neste contexto, os estudos de públicos, frequentes nos Museus Estatais, são essenciais, contribuindo, por um lado, para o conhecimento das suas características, necessidades e motivações e, por outro lado, para avaliar o impacto das atividades nos diferentes segmentos de públicos. Neste domínio, o Laboratório Permanente de Públicos de Museus assume um papel essencial.

No que diz respeito às estratégias de comunicação adotadas pelos vários Museus Estatais, verificamos a existência de uma abordagem integrada, coordenada pela Subdirección General de Museos Estatales de España, sem prejuízo para outras iniciativas, promovidas por cada Museu, a título individual. Estas iniciativas têm como objetivo fomentar a colaboração entre os Museus, potenciando recursos, esforços, conhecimentos e experiências, bem como promover os Museus Estatais, nas suas múltiplas vertentes, juntos dos diferentes públicos, a nível nacional e internacional.

Em 2003, a Subdirección General de Museos Estatales de España iniciou um projeto com o objetivo de criar uma imagem gráfica dos Museus Estatais que “contribua para reforçar a presença destes Museus no panorama cultural espanhol” (Barrabés 2004:62), uma iniciativa que se enquadrava no programa de difusão do Plano Integral de Museus<sup>215</sup>. Segundo a mesma autora, este projeto teve como ponto de partida o “reconhecimento da diversidade museológica que caracteriza os museus estatais”, bem como o respeito pela “identidade individual de cada museu”. Neste contexto, procurou-se criar uma marca que, mantendo a identidade própria de cada instituição, contribuísse para solidificar um referencial comum – Museus Estatais -, bem como proporcionar programas globais de comunicação e difusão, numa estratégia integrada, a partir de cada um dos Museus e, simultaneamente, entre todos os Museus, envolvendo as suas diferentes valências. Esta iniciativa assumiu uma dupla abordagem, ao nível interno e externo. No domínio da comunicação interna, o Plano Integral de Museus Estatais contemplava a realização de reuniões periódicas dos diretores dos museus com os seus colaboradores, no sentido de reforçar a coesão interna da instituição e, simultaneamente, a identificação dos profissionais com a entidade que representam; ao nível da comunicação externa, incluía a planificação das estratégias de atuação, a definição de conteúdos *online*, a identificação dos suportes divulgativos, edições e campanhas publicitárias. A este propósito, parece-nos igualmente relevante destacar a experiência da Generalitat da Catalunya que “definiu um conjunto de critérios de identidade corporativa de modo a tornar coerente e homogénea a [sua] presença nas redes sociais, em particular, e na internet, de um modo geral” (“Guia De Xarxes Socials De La Generalitat De Catalunya” 2013), nomeadamente nos blogues, *sites*, e Redes Sociais, aplicados às diversas organizações, tais como museus, tutelados por esta entidade. Do mesmo modo, foram definidas um conjunto de normas e procedimentos ao nível da presença *online* das instituições, nomeadamente no que diz respeito às Redes Sociais, de modo a garantir uma perfeita articulação e coerência entre todos os intervenientes (“Guía De Redes Sociales De La Generalitat De Catalunya” 2013).

Em 2006, o Ministério da Cultura espanhol publicou um documento técnico – “Críterios para la elaboración del Plan Museológico”(Subdirección General de Museos Estatales,

---

<sup>215</sup> O “Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales 2004-2008” tinha por objetivo “dotar os museus de uma política museológica estável, coerente e com vocação de continuidade que lhes permita cumprir as responsabilidades que lhes são atribuídas pela Lei do Património Histórico Espanhol (16/1985)”. (Ministério de Educación, Cultura y Deporte, 2003)



Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, Ministerio de Cultura 2005), desenvolvido por um grupo de profissionais de museus com o objetivo de definir métodos de trabalho e fornecer um instrumento comum de gestão para o planeamento e a programação museológica, numa perspetiva holística, concebendo “o museu como um todo, um sistema” (Lara 2008:37). O documento apresenta a Comunicação e a Difusão como componentes de uma mesma estratégia de ações, contrariando, assim, um modelo convencional que atribuía ao Departamento de Difusão Cultural e ao Departamento de Comunicação características e objetivos distintos. Enquanto o primeiro era “constituído por profissionais dos diferentes ramos das Humanidades”, com a responsabilidade da “criação e transmissão de conteúdos que permitam o acesso às coleções”, o Departamento de Comunicação era constituído por “profissionais provenientes do mundo da publicidade, das relações públicas, do jornalismo e do design”, com o objetivo de tornar o museu “conhecido e reconhecido pelos seus públicos potenciais”(Rusillo 2013). Efetivamente, o reconhecimento da Comunicação como um objetivo comum aos dois serviços justifica, por assim dizer, a sua integração num único Departamento. Esta recomendação já foi, inclusivamente, adotada por alguns museus estatais, nomeadamente o Museo del Greco, onde “os até então independentes departamentos de difusão cultural e comunicação se fundiram num único departamento que se responsabiliza pelas duas dimensões Comunicacionais: o “Departamento de Difusión-Comunicación” (Mateos Rusillo 2013).

#### **4.3.3 Comunicação e Museus: diferentes públicos, estratégias distintas**

Em 2004, o Ministério da Cultura de Espanha - Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales/Subdirección General de Museos Estatales de Espanha apresentou o “Plan Estrategico de la Red de Museos Estatales (2004-2008) com o objetivo de “redefinir e renovar a Red Estatal de Museos” (“Plan Estrategico De La Red De Museos Estatales (2004-2008)” 2003), procurando definir “novas fórmulas de gestão que garantam o cumprimento das características que definem os museus integrantes desta Rede”. O plano apresentado desenvolve-se em seis áreas de atuação – institucional, recursos humanos,

coleções, infraestruturas, comunicação e cooperação/coordenação – o que reflete as áreas fundamentais de atuação das instituições museológicas.

No que diz respeito à área da Comunicação, o Plano apresentado tem por fundamento a necessidade da existência de “canais de difusão fluídos que garantam o diálogo contínuo entre o museus e os cidadãos”. Nessa perspetiva, cabe ao Ministério da Cultura assegurar a existência desses mesmos canais, potenciadores de uma comunicação clara e eficaz e que, em última análise, seja capaz de atrair visitantes ao museu. Assim, o programa de Comunicação é estruturado em esferas distintas, mas complementares: o programa Museus em Rede; o programa Editorial; o programa de Publicidade; o programa de Imagem Corporativa; o programa de Incentivo à Visita; o programa de Atividades Divulgativas; o programa de Comunicação Externa.

Em 2005, o Governo de Espanha aprovou a lei 29/2005 de Publicidade e Comunicação Institucional que estabelece o “regime jurídico das campanhas institucionais de publicidade e comunicação promovidas ou contratadas pela Administração Central do Estado e pelas restantes entidades integrantes do sector público estatal” (Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional 2011) que se traduz, na prática, na elaboração de um plano anual de publicidade e comunicação institucional, a partir das “propostas recebidas de todos os ministérios (...) nas quais se incluem todas as campanhas institucionais previstas (...). O plano especifica os objetivos de cada campanha, o custo previsto, o período de execução, as ferramentas de comunicação utilizadas, as mensagens, os destinatários e os organismos e entidades envolvidos” (Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional 2011). No que concerne ao Património Histórico-Cultural, o artigo 3.1 da Lei 29/2005 determina, como objetivo, “difundir as línguas e o património histórico e natural de Espanha”.

A título de exemplo, e de acordo com o Plano Anual de Publicidade e Comunicação Institucional 2012 (Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional 2011), a Administração Geral do Estado levou a cabo um total de 61 campanhas de publicidade ou iniciativas de comunicação institucional, no valor de 35.365.047 euros, sendo que o Ministerio de Educación, Cultura y Deporte realizou 9 campanhas, no valor de 2.462.461

euros<sup>216</sup>, o que traduz uma das prioridades da Administração Geral do Estado para 2012 - a promoção do turismo e da cultura – apesar de se verificar uma diminuição do número de campanhas e do valor investido, relativamente a 2011<sup>217</sup>.

No que concerne às entidades envolvidas, três das campanhas realizadas pelo Ministerio de Educación, Cultura y Deporte incidiram sobre o Museo Nacional del Prado<sup>218</sup> (783.000 euros), o Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofia<sup>219</sup> (201.000 euros), e os museus dependentes da Subdirección General de Museos Estatales<sup>220</sup> (400.000 euros) que em conjunto absorveram cerca de 56% do orçamento do Ministério para este fim. De um modo geral, as campanhas desenvolvidas têm por objetivo divulgar os museus e as suas atividades junto dos diferentes públicos e posiciona-los enquanto uma oferta cultural e de lazer. No que diz respeito ao Museo Reina Sofia, procura-se, também, uma sensibilização dos públicos relativamente à arte contemporânea. A maioria das campanhas desenvolvidas teve uma difusão de âmbito nacional (43), sendo que apenas uma foi de carácter internacional. No que diz respeito às ferramentas de comunicação utilizadas, destaca-se a utilização da imprensa, em 34 campanhas, e da internet, em 33 campanhas<sup>221</sup>.

A Subdirección General de Museos Estatales de España, tal como já foi referido anteriormente, possui competências ao nível da “comunicação, exibição e difusão das coleções” e dos “acontecimentos culturais dos Museus”, não apenas ao nível nacional, mas também no âmbito do seu programa de cooperação internacional, através do qual “fomenta o estabelecimento de canais de comunicação e intercâmbio com instituições museológicas e profissionais de museus de outros países” (Cooperación Internacional. Museos, s.d.) Esta cooperação é particularmente dinâmica com instituições ibero-americanas, sendo

---

<sup>216</sup> Ver Anexo nº24 e 25.

<sup>217</sup> Em 2011, o Ministerio de Educación, Cultura y Deporte realizou 13 campanhas, no valor de 4.045.592 euros (Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional 2011)

<sup>218</sup> Campanha: “Difusión de exposiciones y actividades del Museo Nacional del Prado”(Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional 2011)

<sup>219</sup> Campanha: “Difusión del Museo Reina Sofia, la colección, las exposiciones y actividades del programa de 2012 (Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional 2011).

<sup>220</sup> Campanha: “Difusión de los Museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales y sus actividades, com especial referencia a la próxima inauguración del Museo Arqueológico Nacional” (Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional 2011)

<sup>221</sup> Ver Anexo nº26.

igualmente de destacar algumas atividades desenvolvidas com diversos países africanos e europeus, nomeadamente Portugal<sup>222</sup>.

Segundo os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística de Espanha, em 2010, os Museus espanhóis registaram 57.491.818 visitantes. Se, por um lado, os Museus ambicionam aumentar o número de visitantes, por outro lado, procuram fazê-lo de forma sustentada e de acordo com parâmetros de qualidade cada vez mais exigentes, capazes de proporcionar uma experiência única, não só ao nível da fruição do espaço, garantindo a acessibilidade física ao Museu, nas suas múltiplas valências, mas também no que diz respeito à divulgação e conhecimento das suas coleções, através de diferentes recursos e atividades. De acordo com os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística de Espanha, em 2010, num universo de 1479 museus, 337 possuíam cafeteria; 597 possuíam Biblioteca; 483 possuíam auditório; 486 possuíam espaços específicos para o desenvolvimento de atividades didáticas. No que diz respeito à garantia de acessibilidade para pessoas com necessidades especiais, e ainda de acordo com a mesma fonte, menos de metade dos museus considerados (585) possuíam as condições necessárias. Ao nível das atividades realizadas, os dados apresentados permitem-nos concluir que os Museus não são apenas locais de exposição, assumindo-se, fundamentalmente, como espaços de Cultura. Ainda de acordo com a mesma fonte, os 490 cursos e seminários, as 463 conferências e os 352 concertos realizados são reflexo disso mesmo. Por outro lado, e no que diz respeito aos públicos-alvo das iniciativas promovidas, verifica-se uma predominância do público escolar (80,6%)<sup>223</sup>. A importância atribuída a este grupo é também visível no que concerne à percentagem de material didático produzido (33,3%)<sup>224</sup>.

Podemos, assim, concluir que as ações promovidas pela Subdirección General de Museos Estatales de España têm por objetivo aumentar a notoriedade dos Museus de titularidade estatal, não só enquanto testemunho do Património Histórico Espanhol, mas também enquanto Espaços de Cultura, destinados à fruição dos diferentes públicos, nacionais e estrangeiros. Relativamente ao público estrangeiro, denota-se uma particular atenção, não

---

<sup>222</sup> A título de exemplo, podemos destacar a realização do I Encontro de Museus Espanha – Portugal, em 27, 28 e 29 de Janeiro, no Museu Nacional de Arte Romana, em Mérida (2009) e o II Encontro de Museus Portugal – Espanha, nos dias 18, 19 e 20 de Janeiro de 2011, no Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, em Braga (2011).

<sup>223</sup> Estadística de Museos y Colecciones Museográficas. 2010: <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/um?L=0&N=&O=pcaxis&M=%2Ft11%2Fp11%2Fa2010%2F> (Consultado em Junho 2013).

<sup>224</sup> Estadística de Museos y Colecciones Museográficas. 2010: <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/um?L=0&N=&O=pcaxis&M=%2Ft11%2Fp11%2Fa2010%2F> (Consultado em Junho 2013).

só ao nível da disponibilização de vários materiais informativos em diversas línguas, como é possível verificar no documento em anexo,<sup>225</sup> mas também o recurso a diferentes instrumentos de comunicação.

Em 2009, foi aprovado o “Plan de Promoción Internacional del Turismo Cultural 2010-12”<sup>226</sup>, resultante de um acordo entre os Ministro da Cultura, Indústria, Turismo e Comércio e dos Assuntos Exteriores e de Cooperação, com base no reconhecimento de Espanha como um dos “países com maior volume de qualidade e diversidade de produtos culturais: desde o (...) património monumental e museológico, até a uma oferta singular ao nível das artes cénicas e da gastronomia (...)” (“Plan De Promoción Internacional Del Turismo Cultural 2010-12” 2010). Este documento distingue diversas linhas de atuação<sup>227</sup>, nomeadamente ao nível da “promoção da oferta museológica espanhola” no exterior, com recurso a campanhas de marketing e comunicação, não só junto do público estrangeiro, mas também envolvendo os operadores turísticos e plataformas de comunicação do setor, nomeadamente o portal Spain.info<sup>228</sup> e do Turespaña<sup>229</sup>, este último com ações muito específicas destinadas à imprensa.

A preocupação com os públicos está presente, não só na legislação Estatal e Autónoma, mas também nas designadas “Cartas de Serviços” dos Museus de Titularidade Estatal, em vigor desde 2005 (Salgués, 2008), como, por exemplo, a “Carta de Servicios. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia 2012-2015” (*Carta De Servicios. Museu Nacional Centro De Arte Reina Sofia. 2012-2015* 2012).

Em 2007, a Agencia de Evaluación y Calidad do ministério de Hacienda e Administraciones Públicas de Espanha realizou um estudo de avaliação da qualidade dos serviços dos museus de titularidade estatal, no seguimento de uma deliberação do Conselho de Ministros de 30 de Março de 2007. O estudo, desenvolvido em 14 museus tutelados pelo Ministério da Cultural do Governo de Espanha entre Maio e Outubro de

---

<sup>225</sup> Ver Anexo nº27.

<sup>226</sup> Adotado em 1 de Junho de 2010. Disponível em <http://www.prehistour.eu/docs/descargas/Plan%20de%20Promocion%20del%20Turismo%20internacional%20de%20Spain.pdf> (Consultado Julho 2013)

<sup>227</sup> O Plan de Promoción Internacional del Turismo Cultural distingue 7 linhas de atuação: Museus; Artes Cénicas; Rotas Culturais; Lugares Património Mundial; Turismo Idiográfico; Indústria Audiovisual espanhola, tornando-a uma referência ao nível da produção do cinema e da publicidade; Promoção da Cultura e Estilo de Vida espanhóis.

<sup>228</sup> Spain.info: <http://www.spain.info/pt/>. (Consultado em Agosto de 2014).

<sup>229</sup> Turespaña: <http://www.tourspain.es/es-es/Paginas/index.aspx>. (Consultado em Agosto 2014).

2007, teve por objetivo “avaliar em que medida o serviço se adequa às expectativas e necessidades dos cidadãos, potenciando a melhoria dos mesmos” (“Evaluación De La Calidad Del Servicio De Los Museos De Titularidade Estatal” 2008). Trata-se, sobretudo, de uma iniciativa que pretende constituir-se como um instrumento de apoio à gestão das instituições museológicas, tendo em conta o diagnóstico de funcionamento organizacional dos museus analisados, não incidindo, assim, em questões de carácter museológico. Nessa perspetiva, o estudo teve por base a análise das designadas “Cartas de Serviços<sup>230</sup>” dos museus que as possuem, bem como a utilização de outros instrumentos de recolha de informação junto dos utilizadores. Os dados apurados permitiram concluir uma “escassa orientação dos museus como organizações que procuram alcançar resultados”, à exceção do número de visitantes. No que diz respeito à satisfação relativamente aos serviços prestados, e de acordo com o mesmo estudo, a maioria dos visitantes considera ter usufruído de uma experiência gratificante, tendo, inclusivamente, superado as suas expectativas. As maiores fragilidades verificam-se, assim, não ao nível da experiência museológica, mas sim do ponto de vista organizacional. Efetivamente, a maior parte dos museus analisados dispõe de um plano museológico, mas não de um plano estratégico, não estando, portanto, identificados “processos-chave”, essenciais a uma gestão eficiente, nomeadamente ao nível da comunicação.

O aumento do número de visitantes, sinónimo de visibilidade e reconhecimento, é um objetivo transversal aos vários Museus Estatais, independentemente da sua dimensão. Neste contexto, são frequentes as ações integradas de captação de públicos, que procuram tirar partido das sinergias existentes entre os vários Museus e, em alguns casos, potenciar a visita a instituições tendencialmente menos procuradas. A título de exemplo, podemos referir o Bilhete Anual dos Museus Estatais, que permite o acesso ao Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia, ao Museu Nacional do Prado e aos restantes Museus Estatais adstritos à Direção Geral de Belas Artes e Bens Culturais, sem limite de vezes, durante um ano. Uma outra iniciativa, igualmente interessante, até pelo facto de envolver uma entidade privada, traduz-se na venda de um bilhete conjunto de acesso aos três museus do designado

---

<sup>230</sup> De acordo com o artigo 8.1 do Real Decreto 951/2005, a Carta de Serviços constitui um instrumento mediante o qual as organizações da Administração Central do Estado informam os seus cidadãos e utilizadores sobre os serviços que disponibilizam, os direitos que lhes estão associados e os compromissos de qualidade no que concerne à prestação desses mesmos serviços” (*Real Decreto 951/2005* 2005). Em 2007, com exceção do Museu Nacional do Prado e do Museu Casa de Cervantes, 12 dos 14 museus estudados possuíam Carta de Serviços.

“Paseo del Arte”: o Museu Nacional do Prado, o Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofia e o Museo Thyssen-Bornemisza, este último uma fundação<sup>231</sup>. Os bons resultados alcançados por esta iniciativa contribuíram para que, em 2009, o “Plan de Promoción Internacional del Turismo Cultural (‘Plan De Promoción Internacional Del Turismo Cultural 2010-12’ 2010) recomendasse o “investimento na marca “Paseo del Arte”, em Madrid, na perspectiva do seu desenvolvimento e utilização noutras cidades espanholas.

#### 4.3.4 A presença *online* dos museus espanhóis

Segundo os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística de Espanha<sup>232</sup>, em 2010, dos 1479 museus existentes no território espanhol, 1172 possuíam página na internet (79%). Recordamos que, em 2000, de acordo com a mesma fonte, num universo de 1125 museus, apenas 484 possuíam *site* (42%). No que diz respeito à informação disponibilizada, verifica-se uma prevalência da informação de carácter geral e uma menor incidência de conteúdos mais específicos ou de teor interativo. Assim, 229 museus disponibilizavam uma visita virtual; 231 museus o acesso virtual às coleções; 163 museus serviços *online*, nomeadamente a bilheteira (32)<sup>233</sup>. Importa, no entanto, conhecer com maior detalhe esta realidade, bem como a sua evolução.

A Constituição Espanhola de 1978 (*Constitucion Española*) e a Lei do Património Espanhol de 1985 (Ministério da Cultura de Espanha 1985) já defendiam a promoção e o acesso à cultura através de uma base de dados do Património, mas o verdadeiro impulso da informatização dos museus foi estimulado pela Exposição de Sevilha e pelos Jogos Olímpicos de Barcelona, ambos ocorridos em 1992 (Bellido Gant 2001).

Em 1993, o Ministério da Cultura de Espanha iniciou o projeto de Normalização Documental de Museus com o objetivo de “definir o conceito e a estrutura de um Sistema

---

<sup>231</sup> Informação disponível nos *sites* dos Museus Estatais.

<sup>232</sup> A “Estadística de Museos y Colecciones Museográficas” é uma “investigação de periodicidade bianual cujo objetivo é disponibilizar, junto do público em geral, dados sobre as instituições culturais e, simultaneamente, junto das Administrações Culturais a informação necessária para a tomada de decisões relativamente ao património museológico”. Esta iniciativa é da responsabilidade do Plano Estadístico Nacional, em vigor desde 2000. Estadística de Museos y Colecciones Museográficas. 2010: <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/um?L=0&N=&O=pcaxis&M=%2Ft11%2Fp11%2Fa2010%2F> (Consultado em Junho 2013).

<sup>233</sup> Ver Anexo nº28.

Documental de um Museu, bem como analisar a forma como os museus de titularidade estatal, dependentes da Direção Geral de Belas Artes e Bens Culturais do Ministério da Cultura, estavam a trabalhar” (Carrasco Garrido 2010). Na sequência deste trabalho, em 1996, foi publicado “Normalización documental de Museos: elementos para una aplicación informática de gestión museográfica”, a partir da qual “se desenhou uma aplicação informática denominada “Domus – Documentación de Museos” (...) e que, nos dias de hoje, é utilizada por mais de 100 instituições de diferentes titularidades, gestão e, mais importante do que isso, diferentes especialidades e áreas científicas” (Carrasco Garrido 2010). Paralelamente, o Ministério da Cultura tem vindo a desenvolver as questões relacionadas com a estruturação e normalização da informação.

Segundo Rosário López de Prado (López Prado 1998), a introdução das tecnologias da informação nos museus espanhóis verificou-se em 1996, no Museo Arqueológico Nacional, em Madrid. Um ano mais tarde, a mesma instituição integrou a European Museum Network e o projeto Remote Access to Museum Archives, tornando-se o primeiro museu espanhol a colaborar em rede. Nesse mesmo ano, em 1997, foi implementado o DAC – Documentacion Asistida de Colecciones – nos Museus da Generalitat de Catalunya, substituído em 2004 pelo MuseumPlus (Carretero Muñoz 2012). Paralelamente, outras Regiões Autónomas de Espanha integraram nos seus museus software para gestão das suas coleções (Bellido Gant 2001). Atualmente, os museus estatais utilizam o software Domus – Sistema Integrado de Documentacion y Gestión Museografica (Carretero Muñoz 2012)

O trabalho desenvolvido nos museus, no domínio da gestão das coleções, constitui a base de um novo desafio lançado pelo Ministério da Cultura: tornar a informação acessível junto de diferentes públicos. Neste contexto, surge o projeto “Colecciones em Red: cer.es – Rede Digital de Colecciones de Museos de España<sup>234</sup>”, com o objetivo de colocar à disposição dos cidadãos um espaço, livre e gratuito, dedicado às coleções dos museus de Espanha. Segundo informações disponibilizadas pelo Cer.es, a plataforma conta com a participação de 78 museus e disponibiliza cerca de 184 mil registos de bens culturais e mais de 303 mil imagens, para além de catálogos digitais das coleções, tesouros, publicações no domínio das coleções, documentação, registo de novas incorporações e

---

<sup>234</sup> Colecciones em Red: cer.es – Rede Digital de Colecciones de Museos de España”: <http://ceres.mcu.es/pages/SimpleSearch?index=true>. (Consultado em: Março 2013).



links de interesse. Estamos perante um projeto sustentado na investigação, documentação e gestão das coleções museológicas, entendidos como aspetos essenciais para a divulgação dos museus. Para além do Cer.es, o Ministério da Cultura de Espanha disponibiliza o “Directorio de Museos e Colecciones de España”, referido anteriormente.

No entanto, a utilização das tecnologias não se verifica, apenas, ao nível da gestão das coleções, mas também noutras valências museológicas. Tendo em conta esta realidade, entre 2006 e 2009, a Universidade de Madrid promoveu o projeto “Lazos de Luz Azul”<sup>235</sup>, liderado pelo investigador Mikel Asensio, com objetivo de estudar a “utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a aprendizagem informal nos Museus e espaços de apresentação do Património”(“Proyecto ‘Lazos De Luz Azul’” 2009). Segundo Asensio, foram analisados 280 *sites* de museus no sentido de se avaliar a interatividade dos mesmos, tendo sido possível verificar a prevalência de “uma utilização de carácter informativo”(Brouard and Hernanz 2009), com informação reduzida e frequentemente descontextualizada, onde as iniciativas 2.0 são raras ou mesmo inexistentes. Efetivamente, e segundo Soledad Gómez Vílchez (Vílchez 2012), o fenómeno das Redes Sociais em Espanha é muito recente: em 2008, o Museu Nacional do Traje aderiu, durante alguns meses, ao MySpace; em finais de 2007, foi lançada a versão em espanhol do Facebook, “abrindo caminho aos museus espanhóis, com um uso muito diminuto numa fase inicial”; em 2008, os Museos Científicos Coruñenses, o Museo de Arte Contemporáneo ARTIUM e o Museo del Prado tornaram-se os primeiros museus espanhóis com presença no Twitter; em 2010, “os museus começam a estar presentes noutras redes sociais, para além do Facebook; a utilizar massivamente distintos meios sociais de apoio para distribuir os seus conteúdos (Youtube, Slidshare, Calameo, Issuu, etc.”.

Em 2007, o “Plan de Museos de Catalunya” (Generalitat de Catalunya 2007) definiu alguns objetivos no que concerne à utilização das novas tecnologias, considerando que os museus “deveriam abrir-se ao mundo digital e, nesse sentido, iriam trabalhar no sentido de

---

<sup>235</sup> Projeto integrado no “Plan Nacional de D+I+i, gerido pelo Ministério de Educação e Ciência. Contou com os seguintes participantes: Universidad del País Vasco, Universidad de Las Palmas, Universidad de Huelva, Universidad Autónoma de Madrid, Museo de Arte e Historia de Zarautz, Zumalakarregi Museoa, Ayuntamiento Alcalá de Henares, Yacimiento Arqueológico Complutum, Museu Marítim, Red de Museos de Extremadura, Museo Nacional de Ciencias Naturales, Museo y Parque Arq. Cueva Pintada, Biblioteca Nacional, Interpretart, Universidad de Valladolid.

colocar *online* todos os museus da Catalunha e disponibilizar os inventários das coleções”, algo que se veio a verificar através do “Museos en línea”<sup>236</sup>, uma iniciativa da Generalitat de Catalunya, e do “Museo Més Gran de Catalunya”<sup>237</sup>, uma iniciativa da Diputació.

Segundo um estudo elaborado por Gloria Munilla, citado por Badell (Badell 2010), em 2008, a maioria das especificações estabelecidas no “Plan de Museus de Catalunya” tinham sido alcançados. No entanto, continuavam a existir museus sem página ou qualquer informação a seu respeito na internet. Outros, apesar de estarem *online*, utilizavam a web como um mero instrumento de difusão, com informação de carácter muito genérico, reflexo de um posicionamento mais tradicional de alguns profissionais da museologia que consideravam a internet como uma ameaça à visita presencial à instituição. Segundo a mesma fonte, apenas alguns museus tinham sido alvo de “iniciativas inovadoras” de relevo. Relativamente à utilização das ferramentas 2.0, e segundo um estudo elaborado pela DOSDOCE (NV Asesores 2006), em colaboração com a agência NV Asesores, em 2006, 4 museus de Barcelona já tinham aderido às novas funcionalidades da Web: o Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, a Fundació Miró, a Fundació Antoni Tàpies e o MACBA, apesar de com uma utilização relativamente reduzida.

Entre Janeiro e Março de 2010, Badell (Badell 2010) retomou a sua análise relativamente à presença das entidades culturais catalãs nas redes sociais, nomeadamente no que diz respeito ao Museu Picasso de Barcelona, o museu mais visitado da Generalitat nesse mesmo ano. Segundo o autor, o Museu Picasso de Barcelona estava presente em 5 redes sociais (Delicious, Facebook, Flickr, Twitter e Youtube), com particular destaque para o Facebook, onde registava 5730 seguidores. A intensa atividade desenvolvida pelo Museu Picasso de Barcelona foi, inclusivamente, reconhecida internacionalmente com a atribuição do Prémio Melhor Web 2010 ao “Blog del Museu Picasso de Barcelona”, atribuído pelo Museums and the Web.

Em 2009, a DOSDOCE, em colaboração com a empresa Abanlex, retomou o estudo iniciado em 2006, sendo possível constatar o aumento da utilização das ferramentas *Web 2.0*, nomeadamente uma maior presença nas Redes Sociais (Abanlex Abogados 2009):

---

<sup>236</sup> Museos en línea: [http://museosenlinea.gencat.cat/index\\_es.php](http://museosenlinea.gencat.cat/index_es.php). (Consultado em Janeiro 2013).

<sup>237</sup> Museu més gran de Catalunya: <http://www.diba.cat/opc/museuslocals>. (Consultado em Janeiro 2013).

- 90% das entidades permitia o download de conteúdos a partir dos seus *sites*;
- 85% das entidades permitia a troca de experiências e comentários;
- 80% das entidades possuía página *online*;
- 70% das entidades estava presente na Wikipedia, sendo que 60% o promovia no *site*;
- 65% das entidades não possuía um motor de busca interno;
- 45% das entidades disponibilizava visitas virtuais;
- 40% das entidades disponibilizava os conteúdos em dois idiomas;
- 35% das entidades estava presente no Facebook;
- 35% das entidades disponibilizava os conteúdos em três idiomas;
- 30% das entidades disponibilizava uma sala de imprensa virtual,
- 30% das entidades permitia o acesso aos conteúdos através do RSS Feed;
- 25% das entidades possuía ligações com outros *sites* culturais;
- 25% das entidades estava presente no Myspace;
- 20% das entidades possuía um canal no Youtube;
- 20% das entidades apresentava no seu *site* as ferramentas de participação *Web 2.0*;
- 15% das entidades estava presente no Twitter;
- 10% das entidades estava presente no Flickr;
- 5% das entidades possuía Podcasts;
- nenhuma das entidades participantes no estudo estava presente no Delicious, no LinkedIn e no Twitter.

Em 2011, foi promovida uma terceira edição do estudo em causa (“Análisis De Las Conexiones De Museos y Centros De Arte En Las Redes Sociales” 2011), tendo sido

possível verificar uma crescente utilização das redes sociais, apesar da interação com os utilizadores continuar a ser pouco significativa. Esta realidade revela o reconhecimento, por parte das instituições museológicas, dos benefícios da *Web 2.0*, apesar do seu potencial não ser explorado na sua plenitude.

Em 2012, a Subdirección General de Museos Estatales promoveu a iniciativa “Mi primera vez en un museo”<sup>238</sup> no âmbito da comemoração do Dia Internacional dos Museus, promovendo a utilização das redes sociais para a partilha de experiências. Os participantes teriam acesso gratuito aos museus e os vídeos mais votados contariam com outros prémios. Tem sido igualmente frequente a integração de museus espanhóis em plataformas colaborativas internacionais, como é o caso do Google Art Project que, entre outros, conta já com a presença do Museo Reina Sofia e o Museo Thyssen Bornemisza. Em 2011, o Museo del Prado integrou, ainda, o Artbabble, um portal norte-americano criado pelo Museu de Arte de Indianápolis, nos Estados Unidos da América, com o objetivo de disponibilizar vídeos de instituições museológicas. Com esta iniciativa, o Museo del Prado tornou-se o primeiro museu espanhol e o terceiro europeu a integrar este projeto, distinguido, em 2010, pelo “Museums and the Web Conference” com o prémio “Best of the Web” (*Museo Nacional Del Prado. Memoria De Actividades 2002-2011* 2003).

Ainda no que diz respeito à utilização das redes sociais, devemos ter em consideração a existências de diferentes modelos de gestão: redes geridas a partir de uma única identidade como, por exemplo, a Red de Museos de Castilla y León<sup>239</sup> ou a Red de Museos de Tenerife<sup>240</sup>; redes que permitem a criação de páginas independentes, mesmo que tutelas por uma mesma entidade, como é o caso dos Museus Nacionais; ou redes que combinam as duas realidades como, por exemplo, os Museos de Andalucía<sup>241</sup>.

---

<sup>238</sup> “Mi primera vez en un museo”: <http://www.mcu.es/museos/MC/NocheDiaMuseos2011/MiPrimeraVez.html>. (Consultado em Janeiro de 2013).

<sup>239</sup> Red de Museos de Castilla Y León no Facebook : <https://www.facebook.com/museoscastyleon>. (Consultado em Julho 2014).

<sup>240</sup> Red de Museos de Tenerife no Facebook: <https://www.facebook.com/museosdetenerife>. (Consultado em Julho 2014).

<sup>241</sup> Portal de Museos de Andalucía no Facebook: <https://www.facebook.com/pages/Portal-de-Museos-de-Andaluc%C3%ADa/141076872000>. (Consultado em Julho 2014).

#### 4.3.4.1 Prado e Thyssen-Bornemizsa: a análise de duas realidades

Inaugurado em 1819, o Museo del Prado é o museu mais visitado de Espanha<sup>242</sup>. Com uma coleção constituída por cerca de “7600 pinturas, 1000 esculturas, 4800 gravuras e 8200 desenhos, para além de um vasto espólio ao nível das artes decorativas e documentos históricos”(“Museo Del Prado” 2013), destacam-se, no seu espólio, os exemplares da pintura espanhola, francesa, flamenga, alemã e italiana que contribuem para o reconhecimento de um dos mais destacados museus europeus.

Em 2003, com a aprovação da Lei Reguladora do Museu Nacional do Prado (*Ley Reguladora Del Museo Nacional Del Prado* 2003), o Museu deixou de ser um Organismo Autónomo, passando a assumir-se como uma Entidade de Direito Público, o que, na prática, pressupõe uma maior autonomia de funcionamento, sem prejuízo do seu carácter público.

Para além da proteção e conservação do Património Histórico Espanhol, o Museo del Prado tem por objetivo “promover e garantir o acesso” às coleções do Museu, promovendo “o desenvolvimento de programas de educação e atividades de divulgação cultural”. Sublinhe-se, ainda, o desenvolvimento de “programas de investigação e formação de pessoal especializado e o estabelecimento de relações de colaboração com outros museus, universidades ou instituições culturais”, o que é revelador de uma estratégia que se propõe alcançar diferentes públicos, inclusivamente, sustentada em relações de parceria, e que não exclui os colaboradores do Museu. Efetivamente, o Plano de Atuação 2005-08 do Museu contou com a participação de todos os colaboradores do Museu, com o objetivo de estabelecer objetivos concretos ao nível da gestão, envolvendo todas as áreas e departamentos do Museu. Na mesma lógica de funcionamento, o Museu promove um plano de formação específica para os seus colaboradores.

A existência da Área de Comunicação<sup>243</sup> na estrutura orgânica do Museo del Prado reflete o reconhecimento da comunicação como “uma das grandes missões de qualquer

---

<sup>242</sup> Em 2011, o Museo del Prado registou 2.911.767 visitantes.

<sup>243</sup> A Área da Comunicação estava, inicialmente, integrada no “Gabinete de Promoção e Relações Externas”, criado em 2002, juntamente com a Área de Atenção ao Visitante, o Patrocínio e a Área Comercial. Em Novembro de 2004, o “Gabinete de Promoção e Relações

museu”(Plan De Actuación 2005-2008 2005). Nesta perspetiva, e atendendo às inovações tecnológicas de então, o “Plan de Actuación 2005-2008” reconhece, inequivocamente, a importância da internet como plataforma privilegiada de comunicação e, neste contexto, a necessidade do Museu se “incorporar nesta nova dimensão virtual”, nomeadamente através do programa Prado.es, para “informar mais, explicar mais, educar mais e chamar mais pessoas”.

Apesar do Museu possuir uma área de atuação específica no domínio da Comunicação, importa destacar a importância deste conceito na orgânica da instituição, constituindo um objetivo transversal aos diferentes departamentos do Museu. Por exemplo, a Área da Educação tem por objetivo “estabelecer uma rede de comunicação estável com os centros educativos e culturais do país, o que permitirá o desenho e planificação das atividades educativas do Museu em coordenação com os referidos centros”(Plan De Actuación 2005-2008 2005); a área dos Recursos Humanos tem, igualmente, objetivos ao nível da comunicação, mas de carácter interno, nomeadamente a “implantação de um sistema de comunicação interna que permita um fluxo de informação contínua entre os distintos níveis da organização e favoreça o conhecimento dos colaboradores sobre a tomada de decisões, bem como a sua participação na execução das mesmas”(Plan De Actuación 2005-2008 2005)<sup>244</sup>.

O desenvolvimento do plano de comunicação do Museo del Prado é da competência da Área de Comunicação, responsável pelas relações com a imprensa, nacional e internacional, procurando “transmitir ao público os múltiplos atrativos do Museu, para além dos grandes eventos” e contribuindo para o “posicionamento do Museo del Prado como centro de referência no circuito museológico internacional”. Constitui, também, objetivo deste Departamento o desenvolvimento de estratégias de comunicação para diferentes públicos, atendendo, também, aos “distintos setores da sociedade espanhola (...) no âmbito nacional, autonómico, local” (...), “planificando a utilização dos canais mais adequados aos públicos-alvo”. Compete, ainda, a este Departamento conceber, gerir e avaliar as ações de comunicação desenvolvidas, com o objetivo de aferir a sua eficácia.

---

Externas” passou a designar-se SubDireção de Desenvolvimento” (Museo Nacional Del Prado. *Memória De Actividades 2002-2011* 2003).

<sup>244</sup> A informação citada remete para o “Plan de Actuación 2005-2008”(Plan De Actuación 2005-2008 2005), mas é comum aos Planos posteriores: 2009-2012 (Plan De Actuación 2009-2012); 2012-16 (Plan De Actuación 2013-2016).

O Plano de Atuação em vigor (*Plan De Actuación 2013-2016*) converte “a exposição e a comunicação do Museu como os eixos principais da sua atividade durante os próximos 4 anos”, contribuindo, desse modo, para “estender o conhecimento do Museu e das suas coleções a um público cada vez mais amplo, e promovendo uma maior difusão do conjunto das suas atividades expositivas e educativas, dentro e fora do Museu (...), através dos meios digitais”. Verifica-se, neste contexto, uma inversão da tendência assinalada por Mónica Abad, em 2011 (Viñaras Abad, Casa, and Lorenzo 2012), segundo a qual a utilização dos recursos digitais, embora constituindo uma realidade, se apresentava algo embrionária. Aliás, pela primeira vez, o Plano de Atuação do Museu contempla uma rubrica designada “Prado *Online*”, com o objetivo de “incrementar o conhecimento sobre a Coleção e as atividades do Museu através da internet; otimizar e facilitar o acesso *online* aos conteúdos e informação sobre o Museu, independentemente do lugar, dispositivo e plataforma de acesso; criar uma comunidade através das redes sociais, participando no dialogo atual sobre arte e museus”. Já em 2010, o Museo del Prado estabeleceu uma parceria com a delegação espanhola do Google Earth, a partir da qual foram disponibilizadas *online* 14 obras de arte do Museu espanhol. Esta iniciativa permitiu “pôr em prática novas interações culturais entre o Museu e os seus visitantes, proporcionando uma nova perspetiva sobre a obra de arte e permitindo, não só aos especialistas como também aos curiosos, uma visualização mais exaustiva e detalhada da obra” (Barroso, Guardia, and Varona 2010).

A iniciativa “Prado *Online*” desenvolve ações no *site* do Museu, nomeadamente ao nível da incorporação de novas funcionalidades que permitam uma “maior interação e envolvimento do utilizador”, associando, assim, ao carácter informativo da plataforma um posicionamento mais de acordo com as características da *Web 2.0*. Por outro lado, está igualmente contemplada a disponibilização *online*, tanto para o utilizador virtual como para o visitante presencial, conteúdos multimédia sobre o Museu em diferentes dispositivos e plataformas. No âmbito das Redes Sociais, o Plano em curso propõe “ampliar a presença do Museo del Prado nas Redes Sociais para, deste modo, ampliar a comunicação, cooperação e interação do mesmo com os utilizadores individuais e instituições interessadas, participando, assim, numa comunidade que se movimenta em torno dos museus, instituições culturais, arte, história, etc.”. Este aspeto é particularmente relevante

tendo em conta que, em 2011, Mónica Abad (Viñaras Abad, Casa, and Lorenzo 2012), num estudo em que comparou a presença *online* dos museus do “Paseo del Arte”, verificou a reduzida presença do Museo del Prado nas Redes Sociais.

No contexto da análise do Plano de Atuação 2013-2016, gostaríamos de destacar um aspeto que, não sendo exclusivo da área da Comunicação, é bastante revelador das dinâmicas internas do Museo del Prado. Todos os objetivos propostos neste documento, independentemente do seu domínio de atuação, são partilhados por todas as áreas do Museu, numa lógica concertada e coerente.

No contexto dos indicadores que identificamos como instrumentos de análise da experiência Comunicacional dos museus observados, o *site* do Museo del Prado assume particular relevância.

O *site* do Museo del Prado, remodelado em Outubro de 2009, está disponível em castelhano e inglês, sendo que, no segundo caso, não na sua versão integral. Apenas o Menu “A sua visita” está disponível em 12 idiomas, refletindo, assim, o carácter global da instituição<sup>245</sup>.

A informação disponibilizada no *site* incide sobre o Museu, as suas Coleções e Atividades, as Exposições, a Investigação e a Educação. Ao nível da Educação, destaca-se a oferta de atividades para públicos diferenciados, com especial enfoque no público escolar, professores e alunos, o que se reflete, inclusivamente, no número de visitantes do Museu pertencentes a este grupo<sup>246</sup>. Para além disso, parece-nos importante sublinhar os programas educativos para públicos com necessidades especiais, como os portadores de deficiência auditiva e doentes de alzheimer.

A existência de uma entrada, no menu, destinada à imprensa revela a importância que a instituição atribui aos profissionais desta área, igualmente visível no número de conferências de imprensa organizadas, nas notas de imprensa emitidas e elaboradas<sup>247</sup>. Para além da disponibilização de notícias e das notas de imprensa, existe um acesso exclusivo a profissionais, bem como a indicação do contacto direto do Museu nesta

---

<sup>245</sup> Em 2011, o *site* do Museo del Prado registou 4.188.816 acessos.

<sup>246</sup> Ver Anexo nº29.

<sup>247</sup> Ver Anexo nº30.



matéria. Efetivamente, constitui uma estratégia da Área de Comunicação do Museu “consolidar e ampliar as relações com os meios de comunicação internacionais e regionais através da realização de viagens de imprensa, bem como a organização de campanhas específicas para os grandes eventos e principais novidades programadas” (*Museo Nacional Del Prado. Memória De Actividades 2002-2011* 2003) para o ano em curso.

O recurso a funcionalidades características da *Web 2.0* não constitui uma marca distintiva do *site* do Museo del Prado, sobretudo quando comparado com outras instituições museológicas. No entanto, é possível identificar, na página de entrada do *site*, a presença do Museu em algumas Redes Sociais, nomeadamente no Facebook<sup>248</sup>, no Twitter<sup>249</sup>, no Foursquare<sup>250</sup>, no Google+<sup>251</sup>, no Youtube<sup>252</sup> e no Pinterest<sup>253</sup>. Para além disso, o “Pradomedia”, *online* desde Setembro de 2010, disponibiliza uma série de recursos digitais, não permitindo, contudo, a criação e/ou edição de conteúdos. Assim, a participação do utilizador é, de certo modo, reduzida, não indo para além do download, por exemplo, dos audioguias<sup>254</sup>. O utilizador do *site* pode, ainda, subscrever a newsletter e notícias via RSS.

A loja constitui um espaço privilegiado para a comunicação e divulgação do Museu, nas suas múltiplas vertentes, não só no local, propriamente dito, mas também enquanto plataforma digital. A loja do Museo del Prado constitui um exemplo bem conseguido de uma estratégia de comunicação nestas duas esferas. Numa primeira fase gerida por uma empresa – Aldeasa – e, posteriormente, pelo Museu, os resultados deste espaço, em termos de faturação, atestam, inequivocamente, a eficácia desta iniciativa e a sua importância enquanto meio de financiamento. Por exemplo, em 2002, a loja faturou 5.708.633€<sup>255</sup> (*Museo Nacional Del Prado. Memória De Actividades 2002-2011* 2003). Entre os diversos

---

<sup>248</sup> A página do Facebook do Museo del Prado foi criada em 2009 registando, 391.308 mil gostos. <https://www.facebook.com/museonacionaldelprado?ref=mf> Consultada em Agosto 2014..

<sup>249</sup> A página do Twitter do Museo del Prado possui 271 seguidores. <https://twitter.com/Museodelprado> Consultado em Agosto de 2014.

<sup>250</sup> A página do Foursquare do Museo del Prado regista, até agora, 6062 gostos. <https://es.foursquare.com/museodelprado> Consultada em Agosto 2014.

<sup>251</sup> A página do Google+ do Museo del Prado, online desde Novembro de 2011, regista um círculo de 420. 577 pessoas. <https://plus.google.com/+MuseoNacionaldelPrado/about> Consultada em Agosto 2014.

<sup>252</sup> O canal do Youtube do Museo del Prado regista 4847 subscritores e 667.449 visualizações. <http://www.youtube.com/user/museodelprado> Consultado em Agosto de 2014..

<sup>253</sup> A página do Pinterest do Museo del Prado regista 11 álbuns, 891 pins e 2398 seguidores. <http://pinterest.com/museodelprado/> Consultada em Agosto 2014.

<sup>254</sup> Em 2011, foram alugados 208.125 audioguias, 152.259 dos quais no âmbito da Coleção Permanente (*Museo Nacional Del Prado. Memória De Actividades 2002-2011* 2003).

<sup>255</sup> Do valor apurado, 1.036.599€ constitui receita do Museu (*Museo Nacional Del Prado. Memória De Actividades 2002-2011* 2003)

artigos disponibilizados na loja do Museu, destacam-se as publicações, em diferentes tipologias, nomeadamente livros, catálogos e guias, reflexo de uma política de edição que incide sobre a coleção do Museu, as exposições temporárias e outras publicações. A política editorial do Museo del Prado traduz-se, ainda, na edição e publicação de material de carácter informativo, nomeadamente as plantas do museu, disponíveis em 12 idiomas. Para além destes, são ainda publicados folhetos e cartazes sobre as exposições temporárias, para além de boletins das atividades do Museu, com periodicidade trimestral, normalmente em edição bilingue (castelhano e inglês)<sup>256</sup>.

Na perspetiva de “alcançar uma maior projeção, tanto ao nível da divulgação das suas coleções, como enquanto instituição ao serviço da cidadania”(Museo Nacional Del Prado. *Memória De Actividades 2002-2011* 2003), o Museo del Prado disponibiliza um serviço de cedência de espaços a empresas e outras instituições, promovendo o acesso a públicos que, de outro modo, poderiam não aceder ao Museu. Acresce, ainda, o facto desta atividade constituir uma importante fonte de financiamento do Museu. Por exemplo, em 2011, 8255 pessoas participaram neste tipo de iniciativas, mais 28% do que no ano anterior, o que se traduziu num retorno financeiro no valor de 633.548€.

Tendo por objetivo aumentar e fidelizar diferentes segmentos de públicos, o Museo del Prado tem promovido um conjunto de iniciativas, de carácter permanente ou temporal, que, pela sua diversidade e eficácia, consideramos relevantes enunciar neste contexto:

- Em 2010, a iniciativa “El Prado fuera del Prado”, um programa educativo cujo principal objetivo foi “projetar as atividades do Museu fora do seu próprio recinto” (“Museo Del Prado” 2014) disponibilizando-as, de forma gratuita, junto do público potencial, incentivando-o, assim, a uma visita ao Museu. Este projeto foi desenvolvido em diferentes instituições sociais e culturais da Comunidade de Madrid;
- Programa de Exposições “El Prado Itinerante”, em paralelo ao Programa Itinerante de Conferências com o objetivo de “divulgar o Museu junto das diferentes Comunidades Autónomas”. Em 2010, foram realizadas 69 conferências, com a participação de 2626 pessoas;
- a Fundación de Amigos del Museo del Prado, através da qual são atribuídas um conjunto

---

<sup>256</sup> Ver Anexo nº 31.

de “facilidades e privilégios no Museu, para além de uma ampla oferta de serviços, workshops, eventos infantis, etc. (“Museo Del Prado” 2014);

- a iniciativa “El Prado para Todos” cujo objetivo é “tornar a acessível a sua coleção a todos os públicos (...) através de ações didáticas e artísticas”. A título de exemplo, o Serviço de Intérprete disponibilizado no contexto de conferências, cursos, itinerários didáticos e no programa “El Prado en Familia”; a disponibilização de recursos didáticos, dirigidos a pessoas com Transtorno de Espectro Autista, desenvolvidos em colaboração com centros de educação especial;

- a iniciativa “Prado Internacional”, com o objetivo de estabelecer protocolos de colaboração com instituições internacionais, nomeadamente ao nível da organização de exposições;

- o alargamento do horário de funcionamento no contexto de exposições que registaram grande afluência de público como, por exemplo, “Pasión por Renoir” e “Rubens”, em 2010;

- a iniciativa “Museo Cerrado” com o objetivo de proporcionar visitas exclusivas aos patrocinadores e mecenas da instituição;

- a participação em feiras e congressos relacionados com o turismo com o objetivo de promover o Museu no âmbito do turismo cultural.

A avaliação das estratégias de comunicação utilizadas é essencial, permitindo aferir a sua eficácia, os resultados alcançados e definir novos processos e objetivos. Neste sentido, o Museo del Prado, possui vários mecanismos internos de avaliação que lhe permitem avaliar o seu desempenho, nomeadamente através da aplicação recorrente de inquéritos aos visitantes<sup>257</sup> e, desde 2009, o sistema de Automatização de Estatísticas (SAE) com o objetivo de automatizar o processo de obtenção de dados estatísticos dos visitantes, permitindo um maior detalhe ao nível desta informação<sup>258</sup>. O Museu estabeleceu, ainda, um protocolo com o Instituto de Estudos Turísticos do Ministério da Indústria, Turismo e

---

<sup>257</sup> A título de exemplo, podemos citar o estudo realizado no âmbito da exposição temporária “Turner e os Mestres”; o estudo realizado entre 26 e 31 de Dezembro, dias de maior afluência de públicos (2010). Nesse mesmo ano, foi realizado um estudo de carácter interno, no contexto das exposições “Rubens” e “Pasión por Renoir” com o objetivo de “obter informação de grande interesse sobre os hábitos de comportamento dos públicos durante a visita, a circulação e fluxo dos visitantes, a reacção perante determinadas novidades expositivas e outras questões de interesse” (*Museo Nacional Del Prado. Memória De Actividades 2002-2011* 2003).

<sup>258</sup> Ver Anexo nº 32, 33 e 34.

Comércio (2010) com o objetivo de “aprofundar o conhecimento dos públicos que nos permita oferecer um melhor serviço” (*Museo Nacional Del Prado. Memória De Actividades 2002-2011* 2003), nomeadamente através da quantificação do número de visitantes, da sua caracterização e do seu comportamento turístico. Assim, em 2011, foram realizados vários estudos de públicos no Museu, nomeadamente: o estudo do perfil sociodemográfico dos visitantes; o estudo de caracterização dos visitantes com mais de 65 anos; o estudo de avaliação da qualidade dos serviços de apoio ao visitante. O estudo de avaliação dos serviços de apoio ao visitante constitui uma iniciativa de particular importância na medida em que permite aferir a qualidade da experiência proporcionada pelo Museu, não só do ponto de vista presencial, mas também no que diz respeito aos serviços disponibilizados *online*.

O Museo Thyssen-Bornemisza constitui uma outra referência incontornável do panorama museológico espanhol. Inaugurado em 1992, assumiu-se, desde logo, como um modelo absolutamente novo e revolucionário ao nível da gestão dos museus, ao ponto de constituir uma inspiração para outros museus que, então surgiam no país.

A primeira incursão efetiva do Museu na internet verificou-se em 1995, quando foi inaugurada a primeira página web da instituição, de carácter meramente informativo (Marcos 2009). Incluía informação detalhada sobre a coleção, as exposições, o programa educativo, as atividades e alguma informação geral sobre o Museu.

Em 2000, o Museu deu início ao desenvolvimento de um plano de carácter tecnológico, ao nível interno e externo, que se traduziu na disponibilização de várias plataformas *online*. Nesse mesmo ano, foi criado o *site* institucional do Museu com o objetivo de “divulgar a coleção e as atividades desenvolvidas em torno da mesma (Marcos 2009), assim como o canal “Pequeno Thyssen”, dedicado às atividades educativas, reflexo da importância atribuída à função educativa do Museu e que, posteriormente, se materializou no Educathyssen.

O *site* do Museo Thyssen-Bornemisza disponibiliza informações de carácter muito diverso. A apresentação do Museu é detalhada, com menções à sua história, ao edifício e à equipa que dirige a instituição. A informação de carácter institucional faz também referência a

oportunidades ao nível da contratação de serviços, a ofertas de estágios, emprego e bolsas de estudo. Acresce, ainda, informação relacionada com a visita ao museu, nomeadamente sobre os horários, a localização, os serviços disponíveis, os preços da bilheteira e as condições de acessibilidade.

A coleção do Museu é apresentada de forma pormenorizada, sendo possível efetuar a pesquisa em função dos artistas representados e das obras existentes. Esta informação é complementada com a disponibilização de estudos de carácter diverso sobre a coleção, nomeadamente ao nível da investigação, da conservação e do restauro. A coleção e as exposições estão igualmente disponíveis através das “visitas virtuais”.

A informação disponibilizada *online* reflete, inequivocamente, a preocupação do Museu relativamente aos diferentes segmentos de público. Os amigos, os patrocinadores, os colaboradores, os voluntários, a imprensa e o turismo são objeto de uma abordagem personalizada, atendendo à sua especificidade. A imprensa e o turismo, por exemplo, têm disponível um contacto de email direto, um RSS Feed e uma newsletter de carácter específico. Nesta perspetiva, o Museu promove também diversas iniciativas com o objetivo de atrair novos públicos e, simultaneamente, fidelizá-los. Um dos exemplos mais recentes é a campanha “Vem al Museo en Metro” com o objetivo de incentivar os turistas e os mais jovens a visitar o Museu utilizando este meio de transporte (“Metro Madrid” 2014). Numa primeira fase da campanha, em vigor até 15 de Setembro de 2014, os turistas que adquirem o bilhete de metro “Abono Turístico” usufruem de um desconto no acesso à Coleção Permanente do Museu e uma pequena oferta na loja do Museu. A partir de 1 de Outubro, e até 31 de Dezembro, a campanha dirige-se aos jovens com idades compreendidas entre os 16 e os 30 anos que deverão tirar uma “selfie” nas estações de metro, junto aos cartazes de divulgação da campanha e apresenta-la no Museu, usufruindo, desde modo, de um acesso duplo gratuito à Coleção Permanente.

O *site* do Thyssen-Bornemisza disponibiliza um conjunto diversificado de serviços *online*, nomeadamente a bilheteira, a inscrição de atividades e a loja. No que diz respeito à loja, destacamos a apresentação dos produtos por categorias e preços, uma entrada de sugestões e as impressões personalizadas.

Tal como já tivemos oportunidade de referir, o Thyssen-Bornemizsa constitui uma referência no panorama museológico espanhol, nomeadamente pelo investimento realizado ao nível da utilização das tecnologias. Para além do *site*, das visitas virtuais e dos serviços disponibilizados *online*, já referidos, a experiência tecnológica do Museu assume outras dimensões, nomeadamente:

- a participação no Google Art Project, desde 2011, através da disponibilização de 27 obras mestras, contribuindo, assim, para a difusão do Museu a nível mundial;
- a presença nas Redes Sociais, nomeadamente no Facebook<sup>259</sup>, no Twitter<sup>260</sup>, no Foursquare<sup>261</sup>, no Vimeo<sup>262</sup>, no Youtube<sup>263</sup>, no Flickr<sup>264</sup>, no Del.icio.us e na Wikipedia;
- o Canal Thyssen, através da disponibilização de vídeos e podcasts sobre os museu, as suas coleções e atividades;
- os postais digitais associados à coleção do Museu.

A área de investigação e educação do Thyssen-Bornemizsa representa um dos aspetos mais distintivos desta instituição, pelo que consideramos pertinente a sua apresentação de forma detalhada.

Criado em 2003, o Educathyssen surgiu, não só como uma ferramenta de comunicação, mas, sobretudo, “uma ferramenta educativa, na qual se refletem as ideias chave sobre as quais se articula a filosofia educativa da Área de Investigação e Extensão Educativa do Museo Thyssen-Bornemizsa” (Marcos 2009). Rufino Referas refere, ainda que, o Museu adota “múltiplas estratégias e metodologias educativas, sempre centradas na comunicação, na interação entre os educadores e os visitantes”, procurando potenciar a participação da comunidade educativa, entendida na sua diversidade de públicos, oferecendo serviços e recursos capazes de corresponder às suas necessidades educativas e interpretativas. O projeto Educathyssen é, não apenas dirigido aos públicos que visitam o Museu, mas também a todos os outros que estejam impossibilitados de usufruir presencialmente da

<sup>259</sup> O Museu possui 98.198 fãs no Facebook: <https://www.facebook.com/museothyssen> Consultado em Agosto de 2014.

<sup>260</sup> O Museu possui 102 mil seguidores no Twitter: <https://twitter.com/museothyssen/followers> Consultado em Agosto de 2014.

<sup>261</sup> O Museu possui 11.532 visitas no Foursquare. Consultado em Agosto de 2014.

<sup>262</sup> O Museu possui 22 seguidores no Vimeo: <http://vimeo.com/museothyssen> Consultado em Agosto de 2014

<sup>263</sup> O Museu possui 768 subscritores e 59.185 visualizações no Youtube: <https://www.youtube.com/user/thyssenmuseum/about> Consultada em Agosto de 2014

<sup>264</sup> O Museu disponibiliza 240 fotos no Flickr: <https://www.flickr.com/photos/museothyssen> Consultado em Agosto de 2014

instituição. Segundo Rufino Marco, na época coordenador do Educathyssen, citado pela mesma fonte, o portal procurou envolver os diferentes públicos, numa primeira fase através da criação de “plataformas de projetos ou de galerias de utilizadores” e, posteriormente, através da “utilização das ferramentas da web social”, num claro reconhecimento da importância do contributo dos públicos para as dinâmicas museológicas e na importância do museu enquanto uma experiência educativa e motivadora. No domínio das Redes Sociais, o Educathyssen está presente no Facebook<sup>265</sup>; no Google+<sup>266</sup>, no Twitter<sup>267</sup>, no Youtube<sup>268</sup>, no Pinterest<sup>269</sup> e no Instagram<sup>270</sup>, um contributo extremamente relevante para uma das características mais distintivas desta iniciativa: um sistema de comunicação que privilegia, sobretudo, a interação com e entre os utilizadores da plataforma, numa lógica de cocriação, partilha e colaboração.

#### **4.3.5 Referências anglo-saxónicas: a Tate Gallery e o Brooklyn Museum**

A experiência britânica, no que diz respeito à utilização das tecnologias da informação nos museus, tem por base políticas de atuação claramente definidas, nomeadamente pelo Department of Culture, Media and Sport, segundo o qual todos os museus financiados pelo Estado devem fazer o melhor uso das Tecnologias da Informação. Nesta perspetiva, documentos como o “Learning power of museums” (2000) e o “Social Change: Museums, Galleries and Archives for all” (2000) incentivam a utilização das Tecnologias da Informação nos museus, enquanto um fator determinante para a maior acessibilidade das instituições museológicas e, simultaneamente, o maior envolvimento dos públicos. Para além dos documentos de carácter formal, a importância da utilização das Tecnologias da Informação é, igualmente, visível ao nível da atribuição de apoios financeiros, nomeadamente *DCMS/Resource ICT Challenge Fund: £500,000*, com o objetivo de estimular a utilização das tecnologias por parte dos museus de menor dimensões e o

<sup>265</sup> Facebook Educathyssen: 8666 gostos. <https://www.facebook.com/educathyssen> Consultado em Agosto de 2014.

<sup>266</sup> Google+ Educathyssen: 733 seguidores. <https://plus.google.com/u/0/101920703759597974945/posts>. Consultado em Agosto de 2014.

<sup>267</sup> Twitter Educathyssen: 18,435 seguidores. <https://twitter.com/EducaThyssen> Consultado em Agosto de 2014.

<sup>268</sup> Youtube Educathyssen: 8.943 subscritores, 3.867.460 visualizações. <https://www.youtube.com/user/EducaThyssen/about> Consultado em Agosto de 2014.

<sup>269</sup> Pinterest Educathyssen: 10 albuns, 768 pins, 466 seguidores. <http://www.pinterest.com/educathyssen/> Consultado em Agosto de 2014.

<sup>270</sup> Instagram Educathyssen: 213 posts, 347 seguidores. <http://instagram.com/educathyssen> Consultado em Agosto de 2014.

DCMS funding (£13m), com o propósito de promover projetos no domínio da plataforma “Culture Online” (2002-2004) (Loran 2005).

Na década de 90 do século XX, vários museus britânicos criaram a sua página *online*, num processo evolutivo que se mantém até aos nossos dias. Efetivamente, as primeiras páginas, de carácter meramente informativo sobre os museus e as suas coleções, deram lugar a complexas estruturas de informação, com múltiplos recursos e funções, e onde a dinâmica estabelecida entre a instituição e o utilizador assume um papel preponderante. Neste contexto, o número de acessos verificado *online* constitui um dos indicadores mais significativos, verificando-se um aumento progressivo dos valores registados<sup>271</sup>. A esta tendência verificada *online* nem sempre corresponde o aumento do número de visitantes das instituições. Ora, um dos desafios que se coloca é, justamente, articular esta dupla realidade, mesmo que, assumidamente, este desfasamento seja, de todo, inultrapassável. Em 2000, Margarida Loran, procurou aferir, junto de alguns museus britânicos, quais as estratégias utilizadas no sentido estabelecer uma maior sinergia entre estes dois indicadores. O estudo envolveu sete museus nacionais<sup>272</sup>, tendo sido possível verificar uma gestão integrada entre a dimensão física e virtual do museu, para além de, em alguns casos, a existência de departamentos dedicados à gestão dos recursos *online* da instituição, bem como manuais de procedimentos específicos. A título de exemplo, a autora cita a Tate Gallery<sup>273</sup> com uma equipa constituída por “cinco ou seis elementos com competências muito específicas” nesta matéria. Há, evidentemente, muitos visitantes virtuais que dificilmente terão oportunidade de visitar o museu presencialmente. A presença *online* destina-se, também, a estes, na sua especificidade. No entanto, a comunicação através das tecnologias da informação, nomeadamente os *sites*, procura despertar, no utilizador, uma necessidade de carácter experiencial que, simplesmente, não tem lugar no domínio do virtual.

A Tate Gallery, inaugurada em 1897, é constituída por 4 espaços autónomos: Britain, Modern, Liverpool e St. Ives. Considerada uma das instituições culturais mais importantes

---

<sup>271</sup> Segundo dados apresentados por Margarida Loran, a National Gallery, por exemplo, registou um aumento de cerca de 90% no número de acessos online, entre 2001 e 2002.

<sup>272</sup> Natural History Museum (NHM), National Maritime Museum (NMM), Victoria and Albert Museum (V&A), Imperial War Museum (IWM), National Gallery (NG), National Portrait gallery (NPG), Tate Gallery (TG)

<sup>273</sup> O *site* da Tate Gallery foi criado em 1998.



do Reino Unido, a Tate tem como principal objetivo promover “a compreensão e a fruição da arte moderna e contemporânea britânicas” (“Tate” 2014).

Reconhecida internacionalmente como um dos mais importantes museus do mundo no âmbito da arte contemporânea, a Tate Gallery é, também, uma referência incontornável no domínio da utilização das ferramentas digitais, tendo sido distinguida por diversas vezes pelo seu desempenho. Segundo os responsáveis pela instituição britânica, a experiência virtual constitui um complemento à experiência da visita, antes, durante e após a sua realização, para além de uma oportunidade para os públicos que não podem visitar o espaço.

A presença *online* constitui uma prioridade da instituição consubstanciada na existência de uma estratégia digital claramente definida e revista a cada dois anos. Segundo a estratégia digital definida para 2013-15 (Stack 2013), a Tate Gallery tem como objetivo melhorar o desempenho ao nível das plataformas digitais e das Redes Sociais, promovendo novas formas de criação, participação, colaboração e disponibilização de conteúdos para diferentes segmentos de públicos. Para além disso, constitui também um objetivo estratégico deste biénio o desenvolvimento de iniciativas e ferramentas que contribuam para aumentar as receitas da instituição, nomeadamente a bilheteira *online*, a venda de produtos em suporte digital e as campanhas de angariação de fundos e apoios.

O *site* da Tate é uma das ferramentas desenvolvidas no contexto da sua estratégia digital. Criado em 1998, tem sido objeto de sucessivas atualizações, assumindo-se, cada vez mais, como um “espaço” autónomo no universo da Tate, com uma identidade e programa próprios, com o objetivo de cumprir a missão da instituição, atraindo e fidelizando novos segmentos de públicos. Segundo o Relatório da Tate Gallery 2012-13, durante esse período, o *site* do Museu registou 13,7 milhões de visitantes únicos, tornando-se, assim, o *site* de museus mais visitado do Reino Unido (*Tate Report 2012-13* 2012). Para além dos conteúdos de carácter geral, que remetem para a apresentação da instituição, das suas coleções, atividades e serviços, o *site* disponibiliza informação e recursos didáticos, de carácter específico, de acordo com as motivações, interesses e expectativas de diferentes segmentos de público, nomeadamente:

- a Tate Kids<sup>274</sup>, uma iniciativa lançada em 2008, destinada a crianças com idades compreendidas entre os 6 e os 12 anos, com o objetivo de promover uma maior participação e interação deste segmento de público;
- a Tate Young People<sup>275</sup>, destinada a jovens com idades compreendidas entre os 15 e os 25 anos, com o objetivo de promover a descoberta, a partilha, a colaboração e a discussão em torno da Arte Contemporânea, através da utilização de diferentes ferramentas;
- a Teachers Tate<sup>276</sup>, destinada a docentes, disponibiliza recursos didáticos para diferentes níveis de ensino, bem como ações de formação para professores. Esta iniciativa é desenvolvida em estreita colaboração com as instituições de ensino e os docentes;
- a Tate Channels<sup>277</sup> e o Intermedia Art, que disponibilizam conteúdos em formato áudio e vídeo.

Outros projetos integrados pela Tate justificam uma referência particular, nomeadamente pela sua componente de desenvolvimento em rede com outras instituições. A título de exemplo, a iniciativa “Matters in Media Art. Collaborating towards the care of time-based media”<sup>278</sup>, iniciada em 2005, e envolvendo outros museus, como o Museum of Modern Art e o San Francisco Museum of Modern Art. O “Matters in Media Art” tinha por objetivo desenvolver boas práticas ao nível da conservação de obras de arte em formato digital; o “The Unilever Series: Turbinegeneration”<sup>279</sup>, realizado em parceria com instituições de ensino de todo o mundo com o objetivo de promover a aproximação entre as galerias e os artistas, bem como a divulgação da arte contemporânea.

A questão da participação dos públicos é particularmente relevante na estratégia digital da Tate Gallery. Efetivamente, a Tate não pretende utilizar as ferramentas digitais como meros canais de divulgação da instituição, mas sim como instrumentos que possibilitam o

---

<sup>274</sup> Tate Kids: [www.kids.tate.org.uk](http://www.kids.tate.org.uk) Consultado em Agosto de 2014. Em 2009, foi distinguido pelo Museums and the Web com o prémio “Best Education Website”.

<sup>275</sup> Tate Young People: <http://www.tate.org.uk/learn/young-people>. (Consultado em Agosto de 2014).

<sup>276</sup> Tate Teachers : <http://www.tate.org.uk/learn/teachers>. (Consultado em Agosto de 2014).

<sup>277</sup> Tate Channels: <http://www.tate.org.uk/context-comment/audio-video>. Em Agosto de 2014, a Tate Channels disponibilizava 1261 conteúdos em formato vídeo e 702 em formato áudio, distribuídos por diferentes categorias temáticas. Intermedia Art: <http://www2.tate.org.uk/intermediaart/> (Consultado em Agosto 2014).

<sup>278</sup> “Matters in Media Art. Collaborating towards the care of time-based media”: <http://www.tate.org.uk/about/projects/matters-media-art>. (Consultado em Agosto de 2014.)

<sup>279</sup> “The Unilever Series: Turbinegeneration”: <http://www.tate.org.uk/about/projects/unilever-series-turbinegeneration>. O projecto foi desenvolvido entre Janeiro de 2009 e Julho de 2013.

envolvimento e participação dos públicos, bem como a constituição de comunidades *online*, capazes de potenciar o conhecimento e o lazer associados à experiência museológica. Nesta perspetiva, em 2007, Will Gompertz, diretor da Tate Media, citado pelo El País, considerava que “os museus irão deixar de monopolizar e controlar a informação e que o desenvolvimento dos conteúdos será cada vez mais participado pelas pessoas” (Collera and Lafont 2007). Assim, a Tate tem vindo a desenvolver um conjunto diversificado de iniciativas que contribuem para estimular o diálogo e a interatividade entre o Museu e os seus públicos, desenvolvendo um novo conceito de visitante/utilizador: um construtor do conhecimento, a partir das suas opiniões, impressões e perspetivas, um participante ativo no processo de interpretação. A importância atribuída ao papel desempenhado pelos públicos na dinâmica museológica da instituição adquire particular destaque no contexto das Redes Sociais.

A presença da Tate Gallery nas Redes Sociais tem por objetivo promover a marca “Tate” nas suas múltiplas vertentes e especificidades. Nesse sentido, verificamos a existência de um perfil de carácter genérico - Tate Gallery -, bem como um perfil específico para cada um dos espaços Tate. Em todos eles, a participação dos públicos é estimulada, numa constante dinâmica de interação. Este aspeto assume contornos muito singulares no Twitter onde, para além dos perfis institucionais específicos, os públicos podem interagir diretamente com alguns dos curadores do Museu, numa iniciativa designada “Twitting Curators”. Efetivamente, a Tate considera que a presença *online* da instituição depende de todas as áreas e colaboradores do Museu, e não apenas do Media and Audiences Department. Este departamento está integrado na estrutura orgânica da Tate Gallery e tem como objetivo “a gestão das diferentes plataformas digitais de modo a potenciar os programas e recursos disponibilizados pela instituição, bem como alcançar diferentes segmentos de públicos” (“Tate” 2014). É constituído por diferentes equipas: a Tate Digital, responsável pelo *site*; a Press Communication, responsável pela relação com a imprensa; o Marketing Audience, responsável pela área de promoção e dos públicos; o Membership and Supporter Engagement, responsável pelo desenvolvimento de colaborações e parcerias; a Tate Media Production, responsável pela produção de conteúdos em formato de vídeo; a Tate Etc., responsável pela produção da revista com o mesmo nome; a Tate

Design Studio, responsável pelo desenvolvimento dos materiais de divulgação, em diferentes formatos e suportes, incluindo campanhas de publicidade.

A eficácia de uma metodologia com estas características implica uma grande maturidade organizacional, uma equipa com competências muito específicas e a definição de normas e procedimentos que garantam o respeito pela identidade, missão e objetivos da instituição, uma tarefa da responsabilidade do Social Media Steering Group, constituído por representantes da área do Marketing, da Comunicação, da Tate *Online* e dos restantes departamentos do Museu. É também da sua competência a definição dos objetivos, a identificação das estratégias, a implementação das ações nas diferentes plataformas digitais e a avaliação dos resultados alcançados<sup>280</sup>.

A presença nas Redes Sociais, nomeadamente em contextos de grande complexidade como este que aqui se apresenta, requer um acompanhamento permanente. No caso da Tate Gallery, este processo é monitorizado pelo Social Media Working Group, cuja constituição é semelhante ao anteriormente citado. O Social Media Working Group tem ainda como função reunir os conteúdos junto dos vários departamentos e disponibiliza-los *online*, bem como atualizar o plano de atividades a desenvolver nas várias plataformas digitais. A gestão das diferentes plataformas é feita de forma integrada e complementar, nomeadamente através da partilha de conteúdos.

A Tate Gallery, tal como já foi referido anteriormente, está presente em várias Redes Sociais, nomeadamente no Facebook<sup>281</sup>, no Twitter<sup>282</sup>, no Youtube<sup>283</sup>, no Pinterest<sup>284</sup>, no Google+<sup>285</sup>, no Flickr<sup>286</sup> e no Instagram<sup>287</sup>. A presença nas Redes Sociais, tendo em conta as suas especificidades, tem por objetivo atrair e fidelizar os diferentes segmentos de públicos, estimulando a sua participação ativa, *online* e/ou presencial. Verifica-se, assim, um claro reconhecimento da importância do carácter individual, subjetivo e parcial da

---

<sup>280</sup> A este propósito, entre Junho de 2010 e Julho de 2013, a Tate Gallery participou na iniciativa “Culture 24 Research Project”, juntamente com outras instituições culturais britânicas, com o objetivo de definir indicadores de desempenho *online*.

<sup>281</sup> Facebook Tate Gallery: <https://www.facebook.com/tategallery/> 695.399 fãs. Consultado em Agosto de 2014

<sup>282</sup> Twitter Tate Gallery: <https://twitter.com/tate> : 1.186.943 seguidores. Consultado em Agosto de 2014.

<sup>283</sup> Youtube Tate Gallery: <https://www.youtube.com/user/tate/about> 29.971 subscritores 5 604 229 visualizações. Consultado em Agosto de 2014.

<sup>284</sup> Pinterest Tate Gallery: <http://www.pinterest.com/tategallery/> 25 albuns, 878 pins, 7916 seguidores. Consultado em Agosto de 2014.

<sup>285</sup> Google+ Tate gallery: <https://plus.google.com/+Tate/posts> 1.046.102 seguidores. Consultado em Agosto de 2014.

<sup>286</sup> Flickr Tate Gallery: <https://www.flickr.com/photos/tategallery/> 605 fotos. Consultado em Agosto de 2014.

<sup>287</sup> Instagram Tate Gallery: <http://instagram.com/tategallery> 268 posts, 92.164 seguidores. Consultado em Agosto de 2014.

construção dos significados, muito mais do que a legitimação de uma qualquer autoridade científica ou técnica.

De acordo com a metodologia definida, consideramos pertinente a referência a um museu norte-americano que, tal como a Tate Gallery, constitua uma referência internacional no domínio da comunicação através da utilização das ferramentas digitais.

Os primeiros museus americanos surgiram na década de 60 do século XIX, enquanto iniciativas de carácter privado, fundados por abastados cidadãos americanos, influenciados pelas vivências culturais experimentadas no Velho Continente. Atualmente, e segundo o Institute of Museums and Library Services, existem nos Estados Unidos da América 35.144 museus, de diferentes tipologias, distribuídos por todo o território<sup>288</sup>. De acordo com Susan H. Hildreth, “os museus constituem uma componente vital do panorama cultural e educacional americano. São espaços onde os americanos gostam de contactar com a arte, a história, a ciência, a tecnologia e o mundo natural”, concluindo que “os americanos adoram os seus museus” (“Institute of Museums and Library Services” 2014). Ainda segundo a mesma fonte, Diretora do IMLS, “os museus americanos contribuem de forma inequívoca para o desenvolvimento educacional, económico e social das comunidades em que se inserem (...), reconhecidas como instituições âncora. O seu valor é reconhecido, não só pela importância das suas coleções e programação, mas também pelo seu reconhecimento enquanto espaços credíveis, que sustentam os ideais de uma sociedade democrática”.

No decurso desta dissertação, por diversas vezes citamos museus norte-americanos como referências internacionais no domínio da comunicação, nomeadamente através da utilização das ferramentas digitais. O Metropolitan Museum of Art, o MoMA, o San Francisco Museum of Modern Art e o Brooklyn Museum são alguns dos exemplos que ilustraram a realidade que procuramos abordar, sendo que, nesta fase, a nossa opção de análise recai sobre o Brooklyn Museum, um dos mais antigos dos Estados Unidos da

---

<sup>288</sup> Institute of Museums and Library Services: <http://www.imls.gov/>. Segundo a informação disponibilizada, o estado da Califórnia reúne o maior número de museus (cerca de 3000), seguindo-se o estado de Nova Iorque (cerca de 2500) e o estado do Texas (cerca de 2000). De acordo com a mesma fonte, 48% das instituições museológicas identificadas correspondem a “historical societies, historic preservation organizations and historic houses and sites”, enquanto que apenas 4,5% correspondem a museus de arte. (Consultado em Agosto de 2014).

América<sup>289</sup> e o exemplo de uma “combinação perfeita entre a arte e a *Web 2.0*” (Gallego 2009). Efetivamente, o Museu nova-iorquino constitui um dos mais destacados exemplos de instituições culturais que melhor estão a aproveitar as tecnologias sociais para, não só estreitar a relação com os seus públicos, mas também difundir a sua coleção, programação e serviços.

O *site* do Brooklyn Museum disponibiliza informação muito diversificada. A história do Museu, a coleção, as exposições, as atividades, as acessibilidades e outras informações de carácter geral e funcional são alguns dos conteúdos disponíveis *online*. O *site* disponibiliza, ainda, informação detalhada sobre diversos formatos de apoio que podem ser estabelecidos com a instituição, nomeadamente ao nível do mecenato, do patrocínio e, inclusivamente, a participação em núcleos de investigação. Neste caso, destaca-se o contacto privilegiado com galerias e artistas, numa experiência tida como única. O Brooklyn Museum promoveu, também, um programa de adesão ao Museu, mas num contexto digital, designado “1stfans – Social Networked Museum Membership”, segundo o qual, e através do pagamento de uma quota anual, o subscritor acedia a um conjunto de benefícios *online*, nomeadamente conteúdos, e outros no contexto da visita ao Museu. Apesar dos resultados alcançados, o programa foi interrompido em 2012 por dificuldades de integração nos restantes mecanismos de envolvimento dos públicos (Bernstein 2012). O Museu disponibiliza, ainda, uma área de oportunidades de carreira e de estágios. A imprensa é, também, objeto de uma abordagem personalizada, tendo disponível um contacto direto, para além da possibilidade de subscrição de uma press release específica. A informação encontra-se disponibilizada em diversos formatos, destacando-se pela sua atualidade e relevância.

No que diz respeito à área educativa, verifica-se a existência de uma oferta diversificada, não só em termos de atividades, mas também no que concerne aos recursos disponíveis. Acresce o facto da oferta educativa estar organizada por segmentos de públicos, nomeadamente crianças e jovens, famílias, professores e escolas. A abordagem utilizada, relativamente a qualquer um dos segmentos de públicos identificados, reflete um apelo contínuo à exploração, interação e participação.

---

<sup>289</sup> O Brooklyn Museum foi criado em 1855.

O menu do *site* do Brooklyn Museum<sup>290</sup> possui uma entrada designada “Community” (Comunidade) com o objetivo de disponibilizar ao utilizador diferentes formas deste se relacionar com o Museu, tendo em conta a importância atribuída à “comunidade e à experiência do visitante”.

Na área “Community”, são apresentadas várias propostas de interação, as quais refletem, de forma inequívoca, o contributo do Brooklyn Museum ao nível da utilização das ferramentas *Web 2.0*, amplamente reconhecido e objeto de estudo por inúmeros especialistas ao longo da última década. Ao longo dos anos, têm sido promovidas inúmeras iniciativas neste domínio, algumas de carácter temporário, outras mantendo-se em permanência na dinâmica da instituição, entre as quais destacamos:

- “Labs: What is love?”<sup>291</sup>, uma iniciativa que convida os visitantes do Museu a selecionar os objetos da sua preferência, os quais são disponibilizados *online* numa página específica. A partir daí, os internautas são convidados a participar no blogue, manifestando as suas opiniões e impressões e, assim, contribuindo para a criação de uma comunidade *online*;

- “Posse”<sup>292</sup>, uma iniciativa que convida os utilizadores a contribuir para a construção da coleção *online*, através da atribuição de novas designações ou tags, que irão constar nas fichas de inventário, ou seja, estamos perante uma colaboração que incide diretamente no domínio da gestão das coleções. O interesse despertado por esta iniciativa, a qual se traduziu num elevado índice de participação, levou o Museu a organizar outras atividades no mesmo domínio, nomeadamente o “Freeze Tag”<sup>293</sup>, o “Tag! You’re it!”<sup>294</sup> e o “Gallery Tag”<sup>295</sup> promovendo, não só, a participação entre o utilizador e o Museu, mas também entre os diferentes utilizadores, não raras vezes em formato de jogo/competição. No âmbito deste projeto, e segundo informação disponibiliza pelo *site* do Museu, foram atribuídas mais de 200 mil tags. A este propósito, recordamos que o Museu disponibiliza *online* 106.717 registos da sua coleção<sup>296</sup>;

---

<sup>290</sup> Brooklyn Museum: <http://www.brooklynmuseum.org/>. Consultado em Janeiro de 2013.

<sup>291</sup> Labs: What’s love?: <http://www.brooklynmuseum.org/opencollection/labs/love.php>. (Consultado em Agosto de 2014).

<sup>292</sup> Brooklyn Museum “Posse”: <http://www.brooklynmuseum.org/community/posse/>. Consultado em Janeiro de 2013.

<sup>293</sup> Brooklyn “Freeze Tag”: [http://www.brooklynmuseum.org/opencollection/freeze\\_tag/start.php](http://www.brooklynmuseum.org/opencollection/freeze_tag/start.php). Consultado em Janeiro de 2013

<sup>294</sup> Brooklyn “Tag! You’re it!”: [http://www.brooklynmuseum.org/opencollection/tag\\_game/start.php](http://www.brooklynmuseum.org/opencollection/tag_game/start.php). Consultado em Janeiro de 2013

<sup>295</sup> Brooklyn Museum “Gallery Tag”: <https://www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/2010/03/25/gallery-tag/>. Consultado em Janeiro de 2013.

<sup>296</sup> Brooklyn Museum: <http://www.brooklynmuseum.org/>. (Consultado em Agosto de 2014).

- “Labs: Where in the Wikiverse is the Brooklyn Museum”<sup>297</sup>, uma iniciativa *online* desde 2010 e que tem como objetivo a disponibilização de imagens da coleção do Museu, com a associação de metadados sobre o objeto. O Brooklyn Museum considera que a disponibilização *online* da imagem contribui para a promoção da coleção e do próprio Museu. Segundo a informação disponibilizada *online*, já se verificaram 3749 uploads;
- “Labs: 4x10 Multiple Museum Search”<sup>298</sup>, uma iniciativa que resulta da colaboração entre 4 museus – Brooklyn Museum, Victoria & Albert Museum, Indianapolis Museum of Art e Powerhouse Museum – com o objetivo de disponibilizar a pesquisa integrada das coleções das instituições envolvidas e o seu acesso através de dispositivos móveis;
- “Artshare”, uma aplicação que permite aos utilizadores do Facebook selecionar obras de arte da coleção do Museu e associa-las ao seu perfil, juntamente com outras de diferentes proveniências (Bernstein 2008). O Artshare tem por objetivo a promoção da arte, a partilha de informação e a colaboração entre os membros da Comunidade. Esta iniciativa integra outros museus, nomeadamente o Powerhouse Museum, o Victoria & Albert Museum e o Metropolitan Museum of Art;
- “Click, a crowd-curated exhibition”<sup>299</sup>, uma exposição de fotografia realizada em 2008 e que resultou do contributo dos visitantes e da comunidade *online* e que envolveu 3344 participantes;
- “Electronic Comment Books”, uma iniciativa associada às exposições patentes no Museu, com o objetivo de aferir as opiniões e impressões dos visitantes. O projeto, designado “Community Voices”, pretende, assim, “envolver o visitante no processo interpretativo da exposição” (Bernstein 2008). A informação, em diferentes formatos (áudio, vídeo e texto) é disponibilizada *online*;
- “Community:bloggersbrooklynmuseum”<sup>300</sup>, um blogue que apresenta as atividades “para além do visível” no Museu;

<sup>297</sup> Labs: Where in the Wikiverse is the Brooklyn Museum? <http://www.brooklynmuseum.org/opencollection/labs/whereinthewiki.php> . (Consultado em Agosto de 2014).

<sup>298</sup> Labs: 4x10 Multiple Museum Search: <http://www.brooklynmuseum.org/opencollection/labs/4x10/>. (Consultado em Agosto de 2014).

<sup>299</sup> Click, a crowd-curated exhibition: <http://www.brooklynmuseum.org/exhibitions/click/>. (Consultado em Agosto de 2014).

<sup>300</sup> Community:bloggersbrooklynmuseum: <http://www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/>. A descrição desta iniciativa já teve lugar noutro momento desta dissertação. Consultado em Janeiro de 2013.



- - RSS Feed, uma funcionalidade organizada por categorias e que permite uma atualização permanente por parte dos subscritores.

No que diz respeito às Redes Sociais, e tal como acontece nos Museus anteriormente apresentados, o Brooklyn Museum está presente nas plataformas mais relevantes, nomeadamente, no Facebook<sup>301</sup>, no Twitter<sup>302</sup>, no Instagram e no Youtube<sup>303</sup>, privilegiando sempre a participação do utilizador. Entre as várias ações que refletem o posicionamento do Museu relativamente ao visitante, podemos referir, a título de exemplo, a iniciativa “Target First Sunday (Bernstein 2008), de periodicidade mensal, que convida os visitantes do Museu a produzirem os seus próprios vídeos, no contexto da visita a uma exposição. Os vídeos são, posteriormente, disponibilizados na página do Youtube do seu autor, aos quais é solicitada permissão para a sua partilha no *site* do Museu, numa “Youtube play list” criada para esse fim. Deste modo, o Museu pretende estimular a participação visitante, mantendo a sua identidade enquanto contribuidor ativo para as dinâmicas desenvolvidas pela instituição.

O Brooklyn Museum mantém um investimento de carácter permanente na construção e manutenção da sua Comunidade *online*, assente nas relações sociais, em que o indivíduo assume uma papel fulcral. Os visitantes são estimulados a participar na produção dos conteúdos e, simultaneamente “apoderar-se” dos mesmos, partilhando-os e, em última análise, utilizando-os. Segundo N. Caruth e S. Bernstein (Caruth and Bernstein 2007), a missão do Brooklyn Museum consiste em “estabelecer uma ligação entre o património cultural mundial, representado nas suas coleções, e a experiência única e individual de cada visitante”. Verifica-se, assim, uma aposta “no primado da experiência do visitante”, em estreita relação com a excelência da experiência proporcionada pelo Museu, com base na utilização simultânea de “novas e tradicionais ferramentas ao nível da comunicação, interpretação e apresentação”. Deste modo, o Museu procura corresponder às expectativas dos diferentes públicos, assumindo-se como um espaço “dinâmico, inovador e privilegiado para a aprendizagem através das artes visuais”.

---

<sup>301</sup> Brooklyn Museum Facebook: <https://www.facebook.com/brooklynmuseum>. 147.486 gostos. (Consultado em Agosto de 2014).

<sup>302</sup> Twitter Brooklyn Museum: <https://www.facebook.com/brooklynmuseum>. 5861 tweets, 498 mil seguidores. (Consultado em Agosto de 2014).

<sup>303</sup> Youtube Brooklyn Museum: <https://www.youtube.com/user/brooklynmuseum>. 4975 subscritores; 1.186.676 visualizações. (Consultado em Agosto de 2014).

## **Capítulo V. Estudos de caso**

A investigação que desenvolvemos, em torno da temática da comunicação nas instituições culturais e, mais especificamente, nos museus, traduziu-se, numa primeira fase, numa abordagem de carácter teórico. A explanação de conceitos, a análise da importância e do significado da comunicação no contexto das instituições culturais e a identificação de boas práticas constituíram abordagens essenciais no contexto deste projeto, mas não suficientes. Efetivamente, consideramos, desde o início, que a nossa investigação teria que assumir, necessariamente, uma componente de análise, aplicada a uma realidade concreta.

A multiplicidade de instituições culturais existentes em Portugal, no que concerne à sua tutela, coleções, dimensão e localização, apenas para referir alguns indicadores, determinou uma opção exigente e complexa, mas que nos pareceu incontornável, sob pena de constituir uma representação demasiado parcelar e descontextualizada da realidade. Assumimos, naturalmente, a dificuldade em refletir, no contexto deste estudo exploratório, a diversidade museológica nacional, mas consideramos que as instituições identificadas e que se disponibilizaram para integrar esta análise são representativas da diversidade de museus existente no nosso país, conforme explicado anteriormente, no âmbito da metodologia utilizada no desenvolvimento desta dissertação.

A análise dos Museus identificados, teve por base, por um lado, a informação disponibilizada pelos Museus e, por outro lado, os resultados obtidos a partir do inquérito exploratório efetuado junto dos respetivos públicos dos museus envolvidos.

As questões metodológicas já foram objeto de explanação detalhada num outro momento desta dissertação.

## **5.1 Museu Municipal de Penafiel**

O Museu Municipal de Penafiel, localizado no palacete Pereira do Lago, edifício recuperado pelos arquitetos Fernando Távora e Bernardo Távora, é tutelado pela Câmara Municipal de Penafiel, assumindo-se como uma “estrutura ativa na preservação e promoção de valores significantes do património móvel, imóvel e imaterial” (“Museu De Penafiel” 2014), do concelho, sendo que a sua atividade integra, não só o espaço museológico sito no Centro Histórico da cidade de Penafiel, mas também quatro núcleos museológicos: o Castro do Monte Mozinho, o Moinho da Ponte de Novelas, o Engenho de Sebolido e, mais recentemente, a Aldeia de Quintandona. Para além disso, o Museu intervém, ainda, ao nível da proteção, divulgação e valorização do Centro Histórico do Município, desenvolvendo, nesse contexto, diversas atividades, nomeadamente percursos pedestres no Centro Histórico de Penafiel. As coleções do Museu, começadas a reunir no final de Oitocentos, contemplam, sobretudo, a arqueologia, a etnografia e a história local.

### **5.1.1 O Museu e os seus públicos**

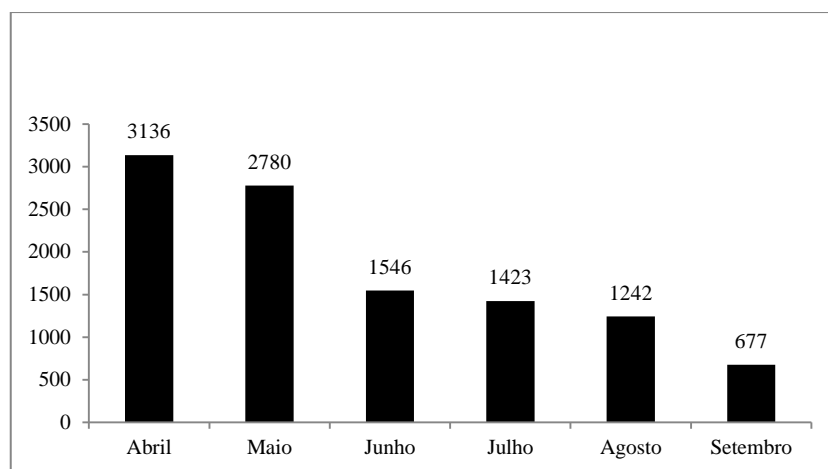
Inaugurado em 2009, no espaço que hoje conhecemos, o Museu Municipal de Penafiel tem vindo a registar um aumento progressivo do número de visitantes, sendo que, em 2013, registou cerca de 24 mil pessoas, o que reflete o interesse que este equipamento desperta junto dos públicos<sup>304</sup>.

Entre Abril e Setembro de 2012, período que corresponde à nossa análise, o Museu Municipal de Penafiel registou 10 804<sup>305</sup> pessoas, 57% do número total de visitantes do ano, distribuídos do seguinte modo:

---

<sup>304</sup> Ver anexo nº35.

<sup>305</sup> Em 2012, o Museu Municipal de Penafiel registou 18 636 visitantes.



Quadro nº2. Visitantes do Museu Municipal de Penafiel (Abril-Setembro 2012)

Tendo em conta que a maioria dos visitantes do Museu Municipal de Penafiel integra grupos escolares, a partir do mês de Junho, com a interrupção das atividades letivas, o número de visitantes tende a diminuir substancialmente. Nos meses de Verão, continua a verificar-se uma forte afluência de crianças e jovens, mas agora enquanto participantes em programas de “Férias Educativas”, como foi o caso durante o período em análise, de uma atividade em colaboração com o Pelouro da Educação do Município, com atividades lúdico-pedagógicas desenvolvidas no Museu, no Centro Histórico e no Castro de Monte Mozinho. Relativamente ao mês de Abril, importa referir a realização das Jornadas Científicas CESPU, entre os dias 19 e 21, responsáveis por 1827 ingressos, ou seja, 58,25% do número total dos visitantes do mês de Abril, o que reflete uma prática comum na instituição que se traduz na cedência do auditório para a realização de conferências e que, na maioria das vezes, inclui uma visita ao Museu.

O exercício sistemático desenvolvido pelo Museu Municipal de Penafiel no sentido de conhecer, em maior detalhe, os públicos que o visita, traduz-se na existência de informação de carácter muito diversificado e que nos permite uma análise mais minuciosa da realidade deste equipamento cultural. No que diz respeito à proveniência dos visitantes nacionais, individuais do Museu, no período em análise, segundo o distrito, verificamos o predomínio do distrito do Porto e, muito em particular, do concelho de Penafiel<sup>306</sup>.

<sup>306</sup> Ver anexo nº36.

Segundo os dados apresentados, a maioria dos visitantes individuais do Museu é proveniente da região Norte e Centro do país, uma tendência que tende a diminuir à medida que nos dirigimos para Sul, à exceção dos distritos de Lisboa e Setúbal, responsáveis por 8,17% dos visitantes durante o período em análise. A marca do Museu Municipal de Penafiel, apesar de reconhecida, nomeadamente após a distinção “Melhor Museu do Ano 2010”, atribuída pela APOM, e a nomeação para o prémio “Melhor Museu Europeu do Ano 2010”, da responsabilidade do EMYA, possui um índice de atração reduzido e algo desequilibrado no que ao território nacional diz respeito. Uma realidade que é particularmente evidente ao nível dos grupos escolares, como teremos oportunidade de verificar.

O elevado número de visitantes durante o mês de Maio reflete, não só, uma tendência recorrente dos grupos escolares que privilegiam as visitas de estudo entre os meses de Março e Maio, mas também o acolhimento da 35ª Assembleia do European Museum Forum e a cerimónia de entrega do EMYA 2012, um evento que se realizou ao longo de 4 dias e que se traduziu em 675 ingressos. Aliás, esse mesmo facto justifica o elevado número de visitantes estrangeiros que visitaram o Museu nesse período, algo que, normalmente, adquire maior significado durante o mês de Agosto<sup>307</sup>.

A este propósito, e de acordo com os dados aferidos pelo Museu, verificamos uma predominância dos turistas de nacionalidade espanhola (36,3%), seguindo-se os franceses (27,3%) e os brasileiros (10,2%).

País de Origem							Total
	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	
	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	
<b>Alemanha</b>	1			4	1		6
<b>Austrália</b>	1						1
<b>Bélgica</b>		3			1		4
<b>Brasil</b>	4	2	9	6	1	3	25
<b>Bulgária</b>		3					3
<b>Canada</b>		3		6			9
<b>Espanha</b>	9	26	8	3	30	13	89

<sup>307</sup> Ver anexo nº 37.

EUA				2			2
França	4	16	2	5	38	2	67
Holanda				5	1		6
Inglaterra	2			1	6		9
Itália		10	2			1	13
Nova Zelândia			2	1			3
Paquistão				1			1
Polónia		1	1				2
Suíça		1		4			5
Total mensal	21	65	24	38	78	19	245

Quadro nº3. Nacionalidade dos visitantes estrangeiros do Museu Municipal de Penafiel (Abril – Setembro 2012)

A riqueza cultural do concelho de Penafiel envolve os mais variados domínios: os monumentos, a gastronomia, as paisagens naturais, as feiras e festividades, etc. A sua notoriedade enquanto destino turístico, nomeadamente para a turista estrangeiro, obriga a um investimento estratégico numa lógica territorial que lhe garanta uma maior visibilidade, nomeadamente ao Museu e aos seus núcleos. Situado na região do Vale do Sousa, o município de Penafiel integra o projeto “Rota do Românico” cujo objetivo consiste em “assumir um papel de excelência no âmbito do touring cultural e paisagístico, capaz de posicionar a região como um destino de referência do românico” (“Rota Do Românico” 2014), aproveitando as enormes potencialidades do Vale do Sousa, atraindo visitantes estrangeiros e promovendo a sua dinamização. Segundo Rosário Machado, diretora da Rota do Românico, em declarações ao Café Portugal em Dezembro de 2013 (“Rota Do Românico - Mais Turistas Estrangeiros Após Adesão a Rede Internacional” 2013), esta é uma realidade cada vez mais evidente na região, sobretudo desde a adesão da Rota do Românico à rede internacional Transromânica, concretizada há quatro anos, o que permitiu “dar maior visibilidade internacional ao conjunto de monumentos da região”. Ainda segundo Rosário Machado, “a visita de turistas estrangeiros, sobretudo alemães, aos monumentos do Tâmega e Sousa, tem aumentado”, assim como o “número de operadores turísticos interessados em vender o produto “Rota do Românico”, também associado à gastronomia e ao património natural do território, o que faz prever um aumento significativo no número de visitantes nos próximos anos”. Esta constitui, indubitavelmente,

uma oportunidade para o Museu Municipal de Penafiel. Segundo declarações da diretora do Museu, Maria José Santos, ao Porto Canal, a propósito do número de visitantes verificados em 2013, o número de turistas tem vindo a aumentar de forma significativa, nomeadamente espanhóis da zona da Galiza, atraídos pelo “espólio e linhas arquitetónicas do Museu”, assumindo-se este como “um motor de desenvolvimento local e um recurso para os diversos tipos de estruturas, desde escolas, operadores turísticos e a Câmara”.

Uma das grandes apostas do Museu reside no Serviço Educativo, com a realização de atividades pedagógicas direcionadas aos alunos das escolas do concelho e da região, o que marca, em definitivo, o perfil dos visitantes da instituição. No período em análise, o Museu recebeu 55 grupos escolares, provenientes de 44 instituições de ensino, num total de 1824 alunos. A maioria das escolas que visitaram o Museu é proveniente do distrito do Porto, sobretudo do concelho de Penafiel. No que se refere aos níveis de ensino, verifica-se uma predominância dos grupos do ensino pré-escolar e do ensino básico, os quais representam 55% dos visitantes integrados em grupos escolares<sup>308</sup>. No entanto, verificamos um certo subaproveitamento do real potencial do público escolar da região.

Segundo a informação disponibilizada pelo Portal das Escolas<sup>309</sup>, o distrito do Porto possui 1570 escolas, pelas quais se distribuem os diferentes níveis de ensino<sup>310</sup>. No caso específico de Penafiel, o concelho conta com 87 escolas. Tendo em conta os dados apresentados, verificamos que o público escolar que, efetivamente, visita o Museu corresponde a uma ínfima parte do público escolar que existe, de facto, no distrito do Porto e, mais especificamente, no concelho de Penafiel. Estamos, naturalmente, conscientes das dificuldades subjacentes à organização de uma visita escolar, num sistema de ensino cada vez mais burocratizado e menos flexível, para além das dificuldades de carácter económico cada vez mais vivenciadas, não só pelas famílias, como também pelas próprias escolas, incapazes de apoiar os alunos mais carenciados na participação das atividades letivas. No entanto, consideramos que a atração e fidelização de novos públicos implica, também, um maior investimento em termos de comunicação e divulgação da instituição, nomeadamente

---

<sup>308</sup> Ver Anexo nº38..

<sup>309</sup> Portal das Escolas: [www.portaldasescolas.pt](http://www.portaldasescolas.pt). (Consultado em Abril de 2012).

<sup>310</sup> Ver Anexo nº39.

junto dos públicos escolares, de diferentes níveis de ensino, na assunção clara de uma referência para todos os que querem conhecer o território de Penafiel e a região do Vale do Sousa, nas suas diferentes manifestações culturais e patrimoniais.

### **5.1.2 Instrumentos de divulgação**

Segundo o Regulamento do Museu Municipal de Penafiel, a estrutura orgânica da instituição é constituída, entre outros, pelo Serviço de Documentação e Divulgação com o objetivo de “assegurar a gestão e preservação da biblioteca, do arquivo de imagem e da documentação produzida sob qualquer suporte, assim como a gestão das edições e da produção de materiais de divulgação”. Para além disso, compete ainda a este serviço colaborar na “preparação das exposições (...) na preparação de edições, de materiais de divulgação e de materiais para o serviço educativo” (“Regulamento Do Museu Municipal De Penafiel” 2011). O Regulamento do Museu assume, efetivamente, como um dos seus objetivos, a divulgação do património à sua guarda e, nesse sentido, não só o integra na sua Estrutura Orgânica, como define um conjunto diversificado de instrumentos de divulgação, nomeadamente, as exposições, as edições, as ferramentas digitais e a publicidade.

Segundo o artigo 25º do Regulamento do Museu Municipal de Penafiel (“Regulamento Do Museu Municipal De Penafiel” 2011), a exposição constitui um dos instrumentos de divulgação do Museu. No que diz respeito à oferta expositiva, o Museu Municipal de Penafiel possui três exposições de carácter permanente, uma no edifício do Museu, que conta “a história deste e materializa a identidade penafidelense” (“Museu De Penafiel” 2014), uma no núcleo do Castro Monte Mozinho e uma outra no Moinho Ponte Novelas<sup>311</sup>. Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu promoveu duas exposições temporárias de curta duração: “O Corpo de Deus em Penafiel”, patente entre 4 de Fevereiro e 15 de Abril de 2012, e “Escultura de Paulo Neves”, em exibição entre 15 de Junho e 30 de Setembro do mesmo ano.

---

<sup>311</sup> Os dados que aqui apresentamos reportam a um período de 6 meses, entre Abril e Setembro de 2012. O Engenho Sebolido foi inaugurado em Abril de 2013, enquanto a Aldeia de Quintandona abriu em Setembro do mesmo ano, razão pela qual estes dois equipamentos não são considerados no âmbito desta análise.



Tal como definido no ponto 6 do artigo 8º do Regulamento do Museu Municipal de Penafiel, a instituição integra um Serviço Educativo que assegura a organização e dinamização de atividades de comunicação com os diferentes públicos, a realizar no espaço do Museu e nos núcleos dependentes, para além da dinamização de percursos pedestres no Centro Histórico da cidade, “atividades lúdicas e educativas, adaptáveis a públicos com necessidades especiais” (“Museu De Penafiel” 2014). Aliás, no seu plano de atividades, o Museu promove uma atividade para “públicos com mobilidade reduzida”. Todas as atividades desenvolvidas no Museu Municipal realizam-se após uma visita orientada e têm como objetivo “consolidar conhecimentos e aprofundar e sistematizar a informação transmitida, sendo adequadas aos diferentes níveis etários e de ensino”. No entanto, verifica-se o predomínio de atividades destinadas a um público mais jovem, nomeadamente do ensino pré-escolar e do 1º ciclo do Ensino Básico, com reflexos evidentes no que respeita ao perfil dos visitantes do Museu<sup>312</sup>.

As atividades destinadas ao público em geral traduzem-se, na sua esmagadora maioria, na realização de percursos pedestres no Centro Histórico de Penafiel, sendo que a oferta de carácter mais segmentada é desenvolvida, na maioria dos casos, no Museu Municipal e nos Núcleos que lhe estão associados. O mesmo acontece com a única atividade que tem como público-alvo pessoas com mobilidade reduzida, a qual consiste num percurso pedestre na cidade.

A atividade destinada às famílias consiste numa iniciativa designada “Ao domingo no Museu”, um projeto educativo que “conjuga a divulgação do acervo do Museu e a promoção das relações interpessoais e intergeracionais (...) com o objetivo de desenvolver hábitos de visita e fidelização do público”, com recurso a objetos da coleção e ateliers de exploração pedagógica, habitualmente realizados por grupos escolares. “Ao Domingo no Museu”, juntamente com “Jogos no Museu” e, mais recentemente, o programa “Domingos da Nossa Terra”, constituem atividades de carácter mensal com uma elevada adesão ao nível dos públicos e uma crescente fidelização dos mesmos. Por outro lado, e no que diz respeito, mais concretamente à atividade “Jogos no Museu”, esta resulta de uma parceria com uma empresa, o que reflete a estratégia do Museu enquanto promotor de atividades

---

<sup>312</sup> Ver anexo nº40.

cuja proposta de valor resulta da conjugação de diferentes sinergias e contributos. Para além desta experiência, de carácter permanente, podemos citar outras, como por exemplo a “Noite Branca”, realizada em 30 de Junho de 2012, em parceria com a ADISCREP – Associação para o Desenvolvimento de Penafiel, com acolhimento de ações artísticas, musicais, fotografia e jogos matemáticos.

Para além dos atelieres e das visitas guiadas, atividades centrais do Museu, as festas de aniversário reúnem cada vez mais adeptos. Para um público com idades compreendidas entre os 5 os 14 anos, as festas de anos, para além da festa propriamente dita, incluem uma visita ao Museu e a realização de um atelier temático de exploração pedagógica. Deste modo, pretende-se promover uma atividade, simultaneamente, lúdica e formativa.

As edições impressas, “sobre qualquer suporte, para fins de publicidade, de divulgação generalista e de divulgação” (“Regulamento Do Museu Municipal De Penafiel” 2011) são um dos instrumentos de divulgação enunciados no Regulamento Interno, traduzindo-se na edição de “roteiros e catálogos e à publicação de atas de reuniões científicas e trabalhos de investigação” (“Regulamento Do Museu Municipal De Penafiel” 2011). Entre Abril e Setembro de 2012, as edições impressas do Museu traduziram-se, apenas, em folhetos de carácter promocional. A existência de poucos recursos financeiros associada ao reconhecimento da eficácia da comunicação *online* traduziu-se numa opção editorial que privilegia, sobretudo, o formato digital. Neste contexto, os convites e os cartazes abandonam, quase em definitivo, o suporte em papel.

O ponto 2 do art. 26 do Regulamento do Museu identifica a Internet como um instrumento de divulgação, referindo-se especificamente à página do Município, ao seu próprio *site* e noutros congéneres. Verifica-se uma omissão relativamente às Redes Sociais, o que não invalida um investimento efetivo nessa componente digital, nomeadamente ao nível do Facebook.

O *site* do Museu Municipal de Penafiel, disponível em 4 idiomas<sup>313</sup>, constitui um elemento privilegiado para a sua divulgação. Para além da apresentação do Museu e da sua coleção, o sítio disponibiliza conteúdos detalhados sobre o programa de atividades existente, bem

---

<sup>313</sup> O sítio do Museu Municipal de Penafiel está disponível em português, inglês, francês e espanhol.

como informações de carácter mais funcional, nomeadamente a localização, os contactos, os horários e os preços em vigor.

A análise das estatísticas<sup>314</sup> de utilização do *site* do Museu Municipal de Penafiel permite-nos verificar a procura da informação claramente associada ao Museu, em detrimento dos conteúdos relacionados com os Núcleos que o integram. O Museu, a exposição permanente e a oferta educativa lideram as preferências dos utilizadores da plataforma digital, seguindo-se as informações de carácter mais funcional, como os contactos e os preços.

A página “Eventos”, cuja apresentação em tudo se assemelha a uma agenda, regista um número de visualizações considerável o que reflete o reconhecimento do Museu, por parte dos seus públicos, como um espaço dinâmico e com oferta ao nível da programação. Por outro lado, a existência de uma página dedicada às notícias – “Press” – parece-nos particularmente importante e revelador do posicionamento do Museu relativamente à sua relação com os seus públicos, nomeadamente com a Imprensa. Não se trata de um repositório de notícias publicadas em órgãos de comunicação social, mas sim de conteúdos produzidos pelo Museu, em que o mesmo se torna protagonista, com o intuito de informar os públicos e, simultaneamente, constituir um instrumento de divulgação privilegiado junto da imprensa, cuja preferência recai, preferencialmente, sobre conteúdos já formatados.

Num momento em que a presença *online* é, quase que inevitavelmente, sinónimo de interatividade, verificamos que o *site* do Museu Municipal de Penafiel não prima por esta característica. Os conteúdos são, essencialmente, de carácter informativo e da responsabilidade do Museu, não privilegiando a interação com os públicos. Estes vêm a sua participação *online* reduzida ao envio de um email através dos contactos disponibilizados na página ou do download dos convites de aniversário especialmente criados para o efeito.

No contexto da comunicação em formato digital, a disseminação de informação através do email assume particular relevância. No caso específico do Museu Municipal de Penafiel, verificamos a inexistência de uma newsletter, enquanto uma opção disponibilizado pelo *site*, suscetível de ser subscrita pelo utilizador. Assim, o Museu envia emails de divulgação

---

<sup>314</sup> Ver anexos nº41 e 42.

para uma lista de contactos existente. Esta lista resulta, por um lado, da vontade expressa dos visitantes do Museu que facultam o seu endereço de email no momento da visita e, por outro lado, de um processo de recolha junto de entidades consideradas como potenciais interessadas no Museu.

No que concerne às Redes Sociais, o Museu Municipal de Penafiel possui página do Facebook com 3873 Gostos<sup>315</sup>, numa tendência de crescimento regular. Se atendermos ao período em análise, entre Abril e Setembro de 2012, verificamos que a página do Facebook do Museu registou, em média, um novo Gosto/dia, passando de 626 Gostos no dia 1 de Abril para 858 Gostos no dia 30 de Setembro; em Setembro de 2013, o número de Gostos praticamente duplicou, com 1679 Gostos. Esta tendência crescente corresponde a uma mudança de estratégia relativamente à utilização das Redes Sociais. Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu publicou 37 posts, o que equivale, em média a 1,4 posts/semana, o que é indiscutivelmente insuficiente no contexto da dinamização de uma Rede Social, refletindo-se no grau de interação com os públicos. Tendo em conta o intervalo temporal de referência definido no âmbito desta análise - 6 meses -, e reportando para o período entre 1 de Dezembro de 2013 e 1 de Junho de 2014, contabilizamos 208 posts, o que equivale, em média, a 8 posts/semana, com particular incidência na publicação de fotos (171).

Em Setembro de 2012, relativamente ao perfil das pessoas que gostam da página do Facebook do Museu Municipal de Penafiel, constatamos a predominância do público feminino (55,4%), na sua maioria com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos (32,1%), sendo que, a partir desta faixa etária, há um decréscimo significativo do número de fãs<sup>316</sup>.

Do mesmo modo, verificamos que a maioria dos fãs da página do Museu é proveniente de Portugal, com particular destaque para o concelho de Penafiel. A tendência descrita em Setembro de 2012, mantém-se na atualidade. O facto da página estar exclusivamente em português dificulta a interação com pessoas de outras nacionalidades, o que não invalida a existência de visitas com outros idiomas, apesar de em número pouco significativo.

---

<sup>315</sup> Facebook do Museu Municipal de Penafiel: <https://www.facebook.com/museudepenafiel>. (Consultada no dia 2 de Junho de 2014).

<sup>316</sup> Ver anexo nº43.

O Museu Municipal de Penafiel não possui um plano de comunicação definido, nem um orçamento específico para este fim, Tutelado pelo Município, a sua comunicação depende da estrutura camarária, o que não invalida a existência de um Serviço de Documentação e Divulgação na estrutura do próprio Museu, responsável, entre outras tarefas, pela divulgação da instituição nas suas múltiplas valências. Apesar dos escassos recursos existentes (o Museu conta com uma pessoa a exercer estas funções, mas a tempo parcial, na medida em que colabora noutras valências do Museu), alguns aspetos da sua organização e funcionamento denunciam uma clara preocupação relativamente às questões relacionadas com a comunicação e que se traduzem, inclusivamente, na existência de um conjunto de procedimentos executados de forma sistemática. Se, por um lado, o Regulamento do Museu obriga “ao registo de visitantes (...) de modo a proporcionar um melhor conhecimento dos públicos, com o objetivo de melhorar a resposta às suas necessidades e a qualidade da oferta” (art. 17º), por outro lado, o Museu promove a avaliação da satisfação dos visitantes do Museu, do Monte Mozinho e, mais especificamente, dos grupos escolares, de forma permanente, o que constitui um importante elemento de avaliação do desempenho do Museu e dos seus colaboradores. No entanto, consideramos que um plano de comunicação não se restringe, apenas à identificação dos instrumentos de divulgação e à avaliação dos resultados. A análise de diagnóstico, a definição dos objetivos, a identificação do público-alvo, a formalização de procedimentos e a avaliação dos resultados numa lógica de reformulação com o objetivo de obter um melhor desempenho no futuro são elementos essenciais à eficácia do plano de comunicação.

## **5.2 Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa**

Instituído pelo Decreto-Lei 409/80, de 27 de Setembro, o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, em Braga, é um organismo público dependente da Direção Regional de Cultura do Norte, cuja missão consiste na “ salvaguarda e valorização das coleções, a divulgação da informação e o apoio ao desenvolvimento e promoção do conhecimento sobre a Arqueologia da região” (Silva 2007)

O edifício, localizado “na zona arqueológica mais significativa e melhor preservada da cidade de Braga” (“Museu De Arqueologia D. Diogo De Sousa” 2014), é da autoria de Carlos Guimarães e Luís Soares Carneiro, sendo um dos raros exemplos existentes no país de um projeto arquitetónico construído de raiz para fins museológicos. Esta circunstância dotou este espaço de um equilíbrio sadio entre os diferentes setores do Museu: o setor técnico e de serviços, a cafetaria e a área destinada ao público, esta última integrando os espaços expositivos, um auditório, a loja, a biblioteca e o serviço educativo, a juntar aos espaços exteriores ajardinados, permitindo ao visitante uma outra forma de se relacionar com o Museu. Por outro lado, o traço da arquitetura da Escola do Porto confere a este edifício um carácter distintivo, posicionando-o ao nível das referências arquitetónicas de região.

Ao nível das coleções, verifica-se uma preocupação no sentido de fomentar o conhecimento e a valorização do acervo, mas também de mediar essa informação, tornando-a apelativa junto dos públicos-alvo, através da utilização de recursos diversificados, nomeadamente o registo em suporte multimédia.

### **5.2.1 O Museu e os seus públicos**

O Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa abriu ao público em Junho de 2007, tornando-se num dos espaços museológicos de referência da cidade de Braga. Entre Janeiro de 2008 e Setembro de 2012<sup>317</sup>, o Museu registou 300.672 visitantes, verificando-se um decréscimo significativo em 2011<sup>318</sup>.

Neste contexto, gostaríamos de sublinhar o facto de mais de 50% dos visitantes do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, e de acordo com a tipologia de bilhetes considerada pelo Instituto dos Museus e da Conservação, entidade que tutelou o Museu até 2012, integrarem situações excecionais de acesso gratuito; as exposições temporárias; os concertos e espetáculos; os ateliés e oficinas; comemorações especiais; auditório e outros

---

<sup>317</sup> Tendo em conta a data de abertura, optamos por não considerar os dados relativos aos visitantes de 2007.

<sup>318</sup> Ver anexo nº44.

espaços e cafetaria, um segmento que o Museu designa, desde essa altura, como “utilizadores”.

No que diz respeito à distribuição dos visitantes ao longo do ano, constatamos uma maior afluência entre os meses de Março e Julho. Para além das visitas escolares, cujo impacto no número de visitantes do Museu é muito significativo, tal como teremos oportunidade de verificar oportunamente, os programas de Férias da Páscoa e do Verão, com um elevado número de participantes, bem como eventos especiais, como o Dia Internacional dos Museus, comemorado em Maio, contribuem indiscutivelmente para esta realidade. Por outro lado, não podemos dissociar os números apresentados da dinâmica urbana em que o Museu se insere<sup>319</sup>.

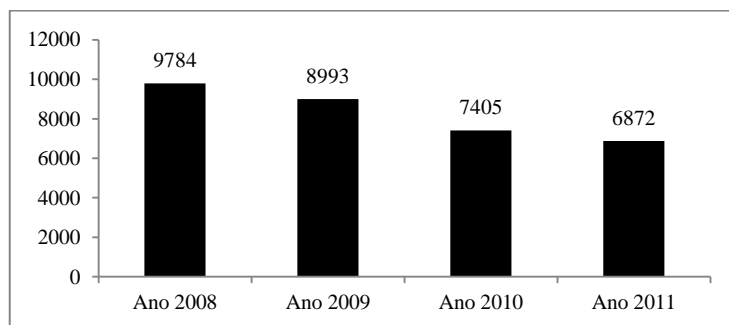
Em Março ou Abril, consoante o calendário litúrgico, a Semana Santa, oficialmente declarada de Interesse para o Turismo em 2011, atrai à cidade dos arcebispos milhares de visitantes, nacionais e estrangeiros. Segundo o responsável pelo Turismo do Porto e Norte de Portugal, Marco Sousa, em declarações à Lusa, “cerca de 30% do turismo anual da capital do Minho é atraído pelas solenidades da Semana Santa” (“Turismo Religioso Marca Páscoa Em Braga, Porto Atrai Pelo Lazer” 2014). Segundo o estudo do perfil do turista em Braga, realizado na Semana Santa de 2012, citado pela mesma fonte, 51,6% dos turistas em Braga na Semana são portugueses, para além dos estrangeiros de diferentes nacionalidades, com particular destaque para os espanhóis. Em Maio, a Braga Romana atrai à cidade Bracara Augusta milhares de pessoas, desejosos de participar nesta recriação histórica. Em Junho, a cidade é invadida pelo ambiente dos santos populares, com particular destaque para a comemoração do S. João, naquela que é a maior festa concelhia.

A inexistência de um estudo de públicos do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa não nos permite aferir, com rigor, o impacto destas festividades, tão marcantes para a cidade, na afluência de visitantes ao Museu. No entanto, se atentarmos nos dados apurados, verificamos que o número de turistas estrangeiros, apesar de registar um aumento progressivo ao longo dos últimos anos, não é particularmente elevado nesses meses.

---

<sup>319</sup> Ver anexo nº45 e 46.

O público escolar é um dos segmentos mais significativos ao nível dos visitantes do Museu, traduzindo um investimento efetivo da instituição ao nível da sua divulgação junto das escolas, assumindo-se como “um recurso da comunidade e da escola, proporcionando o contacto com o espólio arqueológico, valorizando o conhecimento e promovendo a ligação com as coleções do Museu” (“Museu De Arqueologia D. Diogo De Sousa” 2014).

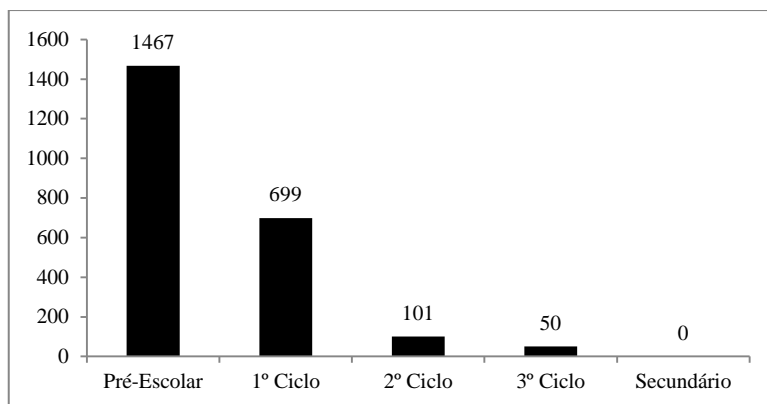


Quadro nº4. Nº de visitantes do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, integrados em grupos escolares (2008-2011)

De acordo com os dados apresentados, tem-se verificado uma diminuição do número de visitantes integrados em grupos escolares ao longo dos últimos anos. A inexistência de estudos de públicos dificulta a análise destas questões, no nosso entender demasiado complexas, e cuja explicação não pode ter por fundamento um único fator. Segundo a instituição, as dificuldades económicas vivenciadas nos últimos anos, traduziram-se em consequências francamente nefastas para o Museu, sendo que um dos reflexos mais visíveis é, justamente, ao nível do número de visitantes, nomeadamente em contexto escolar. Se, por um lado, esta realidade não pode deixar de ser considerada, por outro lado, entendemos que a análise não pode ser tão restrita.

Entre o dia 1 de Abril e 30 de Setembro de 2012, o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa recebeu 67 grupos escolares, provenientes de 49 instituições de ensino, num total de 2317 crianças. A maioria das crianças que visitou o Museu durante o período em análise integrava o ensino pré-escolar.





Quadro nº5. Nº de visitantes do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, integrados em grupos escolares, por nível de ensino (Abril – Setembro 2012)

Tendo em conta os dados apresentados, parece-nos particularmente relevante, por um lado, o elevado número de visitantes do ensino pré-escolar e 1º ciclo e, por outro lado, a inexistência de grupos escolares ao nível do ensino secundário e superior, nomeadamente considerando a natureza histórico-arqueológica dos currículos escolares e a proximidade da Unidade de Arqueologia da Universidade do Minho, instituição de referência ao nível da Arqueologia no Norte de Portugal, com a qual o Museu mantém uma estreita colaboração.

No que diz respeito à proveniência dos grupos escolares que visitaram o Museu durante o período em análise, verifica-se que, à exceção de um, proveniente do distrito do Porto, todos os grupos escolares são do distrito de Braga, com particular destaque para a capital de distrito<sup>320</sup>.

Segundo a informação disponibilizada pelo Portal das Escolas<sup>321</sup>, o distrito de Braga possui 1219 escolas, pelas quais se distribuem os diferentes níveis de ensino<sup>322</sup>. No caso específico de Braga, o concelho conta com 171 escolas. Tendo em conta os dados apresentados, verificamos que o público escolar que, efetivamente, visita o Museu corresponde a uma ínfima parte do público escolar que existe, de facto, no distrito de Braga e, mais especificamente, no concelho de Braga. Apesar do esforço de divulgação desenvolvido pelo Museu, o qual se traduz no envio de informação sobre a oferta educativa para as instituições de ensino, bem como o contacto personalizado junto dos docentes, para

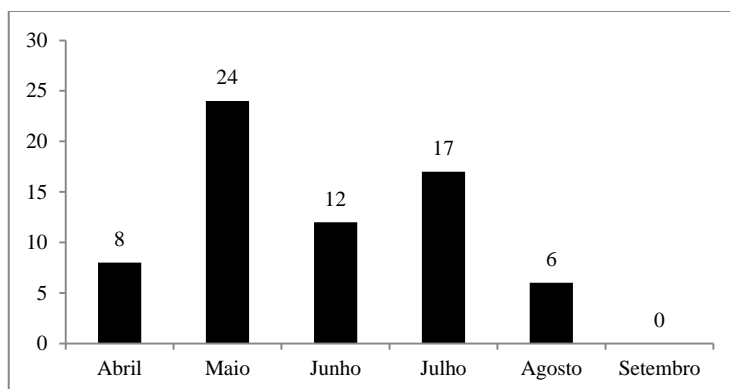
<sup>320</sup> Ver Anexo Nº 47.

<sup>321</sup> Portal das Escolas: [www.portaldasescolas.pt](http://www.portaldasescolas.pt). (Consultado em Abril de 2012).

<sup>322</sup> Ver Anexo Nº 48.

além de iniciativas de divulgação de carácter específico realizadas no Museu, verificamos que a eficácia das estratégias utilizadas é algo reduzida. Não podemos deixar de considerar a existência de outros fatores, externos ao Museu, que contribuem para esta situação, nomeadamente condicionalismos de carácter económico. No entanto, consideramos essencial a realização de um exercício de carácter interno que permita à instituição, não só avaliar os resultados alcançados, mas também identificar novas estratégias de atuação.

Relativamente à distribuição dos grupos escolares entre Abril e Setembro de 2012, constatamos que, contrariamente ao que seria de esperar, não se verifica uma diminuição do número de visitas durante as pausas letivas, o que reflete a existência de uma oferta educativa que contempla as férias da Páscoa e do Verão, nomeadamente entre os meses de Julho e Setembro, destinada, sobretudo, a grupos, em contexto de ATL, mas também para crianças a título individual.



Quadro nº6. Grupos escolares visitantes do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Abril-Setembro 2012)

O aumento significativo do número de grupos escolares durante o mês de Maio justifica-se pela comemoração do Dia Internacional dos Museus que contou com a presença de 14 grupos.

### 5.2.2 Instrumentos de divulgação

Um dos vetores da missão do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa consiste na “salvaguarda e divulgação das coleções à sua guarda, tendo em vista a melhoria contínua da oferta e captação e fidelização de públicos” (“Museu De Arqueologia D. Diogo De Sousa” 2014). Neste contexto, verifica-se uma aposta na vertente expositiva da instituição, não só a partir do acervo do próprio Museu, mas também no âmbito de relações de colaboração com instituições de carácter muito diverso, e também artistas, com reflexos evidentes na programação e atividade do Museu.

Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu promoveu 23 exposições, 19 das quais de carácter temporário, com uma duração média de um mês<sup>323</sup>. Entre as várias exposições apresentadas, 6 resultaram de parcerias entre o Museu e outras instituições; 6 foram promovidas por outras entidades; 7 tiveram por base o acervo do Museu. Uma programação que denota, não só o dinamismo do Museu em termos expositivos, mas também a sua afirmação enquanto um espaço aberto à comunidade e a diferentes manifestações artísticas e culturais.

A componente programática do Museu estende-se a várias tipologias de públicos<sup>324</sup>, sendo que as atividades destinadas ao público escolar assumem particular relevância, tendo em vista a exploração lúdico-didática dos conteúdos de natureza histórico-arqueológica dos programas curriculares. Segundo o Programa de Atividades do Serviço Educativo do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa 2011/12, “são desenvolvidas atividades para grupos organizados, de instituições de ensino, do Pré-Escolar ao Superior, de Atividades de Tempos Livres, de Centros de Estudos, de Associações Culturais e Sociais, ou outros”. Para além do público infantil e juvenil, as atividades programadas, e publicamente apresentadas no mês de Setembro, destinam-se também a públicos seniores e/ou com necessidades especiais. Segundo o mesmo documento, as ações desenvolvidas vão desde o “simples acolhimento ou visitas orientadas, até às oficinas de arqueologia experimental, de

---

<sup>323</sup> Ver Anexo nº49. Exposições patentes no Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Abril-Setembro 2012).

<sup>324</sup> Ver anexo nº50.

expressão artística, de contos animados, jogos e outras”, sendo o seu desenvolvimento definido de acordo com a especificidade dos públicos, nomeadamente ao nível etário, grau de escolaridade, objetivo da visita e eventuais necessidades especiais. O Serviço Educativo do Museu está igualmente disponível para apoiar os professores e educadores na preparação prévia da visita ao Museu, com o objetivo de melhor adequar os conteúdos ao perfil do grupo. Para além disso, encontram-se disponíveis *online* folhetos e fichas de exploração pedagógica das coleções do Museu, adequados a diferentes níveis de escolaridade.

Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu promoveu 33 atividades distintas, tendo sido realizadas 12, distribuídas pelos diferentes níveis de ensino<sup>325</sup>. Neste contexto, e apesar de constarem da programação do Museu, não foram realizadas quaisquer atividades destinadas ao Ensino Secundário, ao Ensino Profissional, aos grupos de Educação e Formação de Adultos, a adultos, no geral, e a docentes.

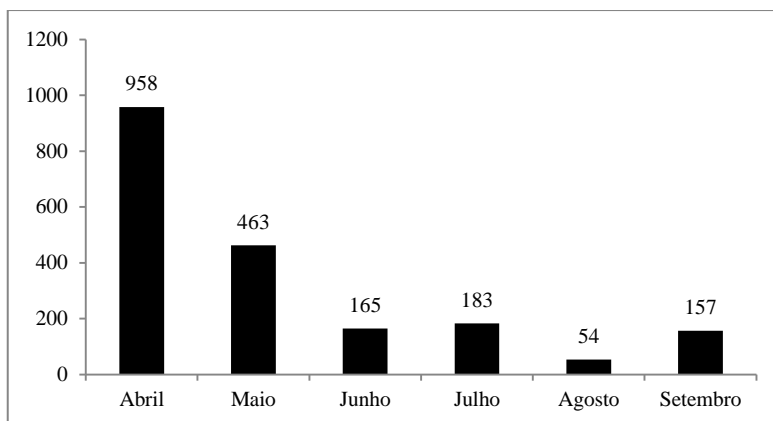
Ao nível da programação do Museu, e tendo em conta o período em análise, sublinhamos a existência de programação associada a eventos de carácter específico e que se destacam pela sua capacidade de atração de públicos, nomeadamente, o Dia Internacional dos Museus, que contou com a participação de 548 pessoas e o Dia Mundial da Criança, que registou 633 participantes. As Férias da Páscoa constituem, também, uma das marcas do Museu ao nível da programação, tendo registado, em Abril de 2012, 464 participantes ao longo de 2 semanas.

As Festas de Aniversário no Museu são já uma referência no que diz respeito à oferta de serviços do museu bracarense, numa combinação que inclui a cedência do espaço e a organização de atividades lúdico-didáticas e, eventualmente, o lanche. Destinadas a um público com idades compreendidas entre os 6 os 14 anos, entre Abril e Setembro de 2012, o Museu registou 255 participantes no âmbito desta atividade.

No que diz respeito às Visitas Guiadas, o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa promove diferentes tipologias, de acordo com os objetivos e o tempo disponível. Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu registou 1980 participantes nesta atividade.

---

<sup>325</sup> Ver Anexo N° 51.



Quadro nº7. Participantes nas visitas guiadas realizadas no Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Abril – Setembro 2012)<sup>326</sup>

O maior número de participantes nas visitas guiadas realizadas no Museu corresponde ao período em que se regista uma maior afluência de grupos escolares, verificando-se um decréscimo acentuado nos meses de Verão.

A divulgação das diversas atividades promovidas pelo Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa é realizada em suporte digital, sendo criados, para esse fim, catálogos temáticos, disponibilizados em formato pdf no *site* do Museu para download. Exemplo disso, o Programa de Atividades do Serviço Educativo do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa 2011/12 e o Programa de Atividades Verão 2012. Para além das atividades, também as exposições e outras iniciativas realizadas no Museu ganham visibilidade a partir das ferramentas digitais, numa tentativa de fazer face aos constrangimentos impostos pelos poucos recursos financeiros. Por outro lado, há o reconhecimento da eficácia da utilização dos instrumentos de comunicação digitais. As edições em formato de papel são praticamente inexistentes, à exceção de pequenos folhetos para distribuição no Museu, mas em número muito reduzido.

Em termos de divulgação, o Museu aposta no envio de informação para a imprensa local, regional e nacional, apesar do seu impacto algo limitado. Efetivamente, a visibilidade do Museu nos meios de comunicação social traduz-se, quase exclusivamente, nos jornais

<sup>326</sup> Algumas das atividades identificadas distribuem-se por mais do que um nível de ensino.

locais e, muito em particular, na Agenda Cultural de Braga, que atribui habitualmente algum destaque à programação do Museu.

O envio de newsletters é também um procedimento utilizado pelo Museu, tendo por base uma lista de contactos que inclui imprensa, instituições diversas, sobretudo ao nível do ensino, e endereços particulares<sup>327</sup>, alguns identificados pela instituição, outros disponibilizados pelos visitantes que, deste modo, manifestam o seu interesse em receber informação sobre a programação do Museu. No entanto, verifica-se que esta prática carece de maior regularidade e sistematização. Efetivamente, entre Abril e Setembro de 2012, o Museu enviou 5 newsletters, de periodicidade mensal, excluindo o mês de Setembro. Desde então, o envio de informação através do email é de carácter pontual, não traduzindo, de facto, a diversidade de atividades que têm lugar no Museu. O *site* do Museu e as Redes Sociais surgem como os instrumentos privilegiados de comunicação.

O *site* do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa é bilingue, apresentando os conteúdos em português e inglês, sendo que, neste idioma, a informação não está disponível na sua totalidade. Os conteúdos são muito diversificados, contemplando informação relacionada com o Museu, as coleções e os serviços disponibilizados, para além de aspetos de carácter mais funcional, como a localização, os horários e os contactos. Atualmente, a expectativa perante um *site* recai, não só ao nível dos conteúdos, mas também, no que diz respeito às ferramentas e funcionalidades utilizadas, para além da maior ou menor interatividade com os públicos. A este nível, destacamos a possibilidade de aceder a documentos em formato pdf sobre as atividades educativas e a existência de postais eletrónicos. A presença do Museu nas Redes Sociais (Twitter, LinkedIn e Google+) é testemunhada pela existência dos respetivos logotipos e links na página do Museu. As páginas “Contactos” e “Fale Connosco” convidam, também, à interação dos públicos, o mesmo acontecendo com o separador “Apoie o Museu” onde são apresentadas diversas formas de colaboração com o Museu, nomeadamente o Mecenato e o Voluntariado.

No que diz respeito ao *site* do Museu, o sistema de monitorização existente permite-nos identificar as páginas que registam um maior número de visitas durante o período em

---

<sup>327</sup> Segundo o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, em Setembro de 2012, a lista de contactos do Museu era constituída por cerca de 1500 endereços de email.

análise. Deste modo, podemos, não só conhecer os públicos da instituição, nomeadamente os seus interesses, mas também contribuir para a definição de estratégias que permitam potencializar os conteúdos disponíveis *online* e, conseqüentemente, a comunicação do Museu nos diferentes níveis<sup>328</sup>.

A página que reúne um maior número de visitas corresponde aos Eventos e Exposições, o que reflete a aposta do Museu numa programação diversificada, sobretudo ao nível expositivo e que corresponde ao interesse manifestado pelos utilizadores do *site*. Recordamos que, durante o período em análise, o Museu promoveu 19 exposições temporárias. Se, por um lado, o interesse manifestado pela programação de carácter temporário é bastante significativo, por outro lado, verificamos um decréscimo acentuado nas visitas registadas nas páginas que disponibilizam conteúdos sobre o Museu, a sua história, o edifício e a exposição temporária, bem como relativamente às coleções e aos sítios arqueológicos.

Os serviços educativos reúnem manifestamente a preferência dos utilizadores do *site* do Museu, nomeadamente os conteúdos relacionados com as oficinas e os jogos que, como já tivemos oportunidade de verificar anteriormente, registam um elevado número de participantes. O acesso à página dos Serviços Educativos é particularmente significativo nos meses de Maio, Junho e Julho, verificando-se uma diminuição em Agosto, o que corresponde ao período de férias das famílias, o que, não raras vezes, se traduz na saída da cidade. Nos meses de Junho e Julho realiza-se o Programa de Férias no Museu, o que justifica o interesse acentuado sobre a informação disponível a propósito desta iniciativa<sup>329</sup>.

No que diz respeito aos “Serviços”, verificamos que as visitas à página do Museu privilegiam, sobretudo, a informação sobre a cafetaria, não sendo dada particular atenção aos serviços que refletem a atuação do Museu ao nível da investigação e valorização dos sítios e coleções arqueológicas. Efetivamente, esta é uma área de referência da instituição, a qual possui recursos específicos nestes domínios, com técnicos especializados na área da Conservação e Restauro, Desenho e Fotografia de material arqueológico.

---

<sup>328</sup> Ver anexo nº52.

<sup>329</sup> Ver Anexo nº53.

Relativamente à loja<sup>330</sup>, verificamos que as visitas registadas no *site* privilegiam os produtos associados à categoria “Réplicas” e “Joalharia”. A este propósito, gostaríamos de sublinhar o facto dos acessos em língua inglesa registados na página recaírem, sobretudo, no separador “Loja”.

O *site* do Museu disponibiliza, ainda, uma página dedicada às Notícias, mas que não figura no gráfico apresentado pelo facto de registar um reduzido número de acessos. Contrariamente ao que a sua designação parece indiciar, não se trata de conteúdos em formato de nota de imprensa, destinadas aos meios de comunicação social, mas sim de um espaço que privilegia a “divulgação de eventos ou atividades que se desenvolvem fora do Museu D. Diogo de Sousa, relacionadas com o Museu, a Arqueologia, a Região Norte ou no âmbito de parcerias estabelecidas” (“Museu De Arqueologia D. Diogo De Sousa” 2014).

Tendo em conta os dados apresentados, o comportamento dos visitantes da página do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa permite-nos concluir que o principal motivo de interesse relativamente ao Museu reside na sua oferta educativa e na programação de carácter temporário. O Museu, a sua história, a coleção, o edifício, a exposição permanente, características identitárias da instituição, não são alvo de particular interesse. Se, por um lado, podemos estar perante um público que, em contexto de visita à cidade, identifica este espaço como local e visitar, pela sua tipologia, independentemente da sua coleção, e procura informar-se sobre a programação a decorrer naquele momento, por outro lado, este comportamento *online* pode indiciar um segmento de público que, sendo conhecedor e frequentador do Museu, residente no concelho e arredores, está particularmente interessado na sua programação de carácter temporário e nas atividades educativas, com duração muito variável e que, por essa razão, implicam disponibilidade de tempo.

O Museu possui uma newsletter, cuja subscrição está disponível *online*. No entanto, e de acordo com a instituição, esta ferramenta não funciona nas melhores condições, não permitindo, inclusivamente, o envio da referida newsletter e o correto registo dos

---

<sup>330</sup> A loja online do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa é de carácter meramente informativo, não permitindo a realização de compras.



subscritores. Neste contexto, a interação dos utilizadores no *site* do Museu encontra-se reduzida ao envio dos postais eletrónicos e ao contacto da instituição através dos endereços de email disponibilizados para esse fim.

As Redes Sociais são um dos instrumentos de comunicação utilizados pelo Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa. Se, numa primeira fase, a que corresponde a nossa análise, a opção recaía em exclusivo no Facebook, atualmente o Museu está também presente no Twitter e no Google+, todas referenciadas na página do Museu.

No início, a utilização do Facebook decorreu de forma muito incipiente e irregular. O reduzido número de notícias publicadas durante o período em análise (entre Abril e Setembro de 2012) teve inevitáveis reflexos na relação estabelecida com os utilizadores da página, tendo registado apenas 109 novos gostos. Em Janeiro de 2013, a fasquia dos 1000 gostos foi ultrapassada; atualmente<sup>331</sup>, o Museu conta com 1953 gostos, na sua maioria do concelho de Braga e com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos. Ao longo do último ano, a gestão da página do Facebook denota um maior cuidado em potencializar esta ferramenta o que se traduz, por exemplo, ao nível das publicações. Se, em 2013, o Museu publicou 68 notícias, entre Janeiro e Maio de 2014, o mural conta já com 109 publicações, o que também reflete o significado desta ferramenta no contexto da comunicação do Museu. Efetivamente, a página do Facebook do Museu é apresentada como uma “Agenda de Actividades do Museu” e, nesse sentido, divulga as diversas atividades que aí têm lugar.

O Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa não contempla, na sua orgânica, um Departamento de Comunicação, sendo esta de carácter funcional. O Museu não dispõe de um plano de comunicação, nem de qualquer orçamento para esse fim. O exercício desta função caracteriza-se por um conjunto de iniciativas, com base em procedimentos muito simples, mas sem uma particular orientação estratégica. A equipa do Museu não possui nenhum elemento com competências específicas nesta área. Por outro lado, a escassez de recursos humanos, bem como a necessidade de os potencializar em múltiplas tarefas, tornou a comunicação uma atividade executada por várias pessoas, sem que se verifique

---

<sup>331</sup> Facebook do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa: <https://www.facebook.com/MDDS.Divulgacao>. (Consultada em 5 de Junho de 2014).

uma real articulação entre elas, o que, no nosso entender, diminui a eficácia da comunicação. Esta divisão verifica-se, não só ao nível da utilização dos vários instrumentos de comunicação (*site*, redes sociais, newsletter), mas também tendo em conta os objetivos da mesma. Por exemplo, a comunicação dos Serviços Educativos é da responsabilidade deste setor.

### **5.3 Museu Nacional Soares dos Reis**

O Museu Nacional Soares dos Reis, no Porto, foi criado em 1833 e instalado no edifício do Convento de Santo António da Cidade, atual edifício da Biblioteca Municipal do Porto. Inicialmente designado “Museu Portuense”, ganhou o nome que hoje lhe conhecemos – “Soares dos Reis”, em homenagem a este escultor portuense, autor de uma importante componente do seu espólio, nomeadamente aquela que será uma das suas obras mais emblemáticas: o “Desterrado”.

Em 1941, o Museu foi transferido para o Palácio das Carrancas, local onde, ainda hoje, se encontra, um edifício dos finais do século XVIII, classificado como imóvel de interesse público. A partir de 1992, e até 2001, o Museu foi objeto de uma profunda intervenção de renovação e ampliação, segundo projeto do arquiteto Fernando Távora que, preservando as características do edifício histórico, o dotou de novos e qualificados espaços interiores e exteriores, nomeadamente para fruição dos públicos, dos quais são exemplo a loja, a cafetaria, os espaços educativos e os jardins.

Para além do seu inegável valor arquitetónico, testemunho de dois séculos de história, o Museu Nacional Soares dos Reis possui uma importante coleção de cerâmica, escultura, gravura, joalharia, mobiliário, ourivesaria, pintura, têxteis e vidros.

Tutelado pela Direção Geral do Património Cultural, o Museu Nacional Soares dos Reis é o único Museu Nacional da região norte, o que também lhe confere um carácter distintivo.

### 5.3.1 O museu e os seus públicos

Entre Janeiro de 2008 e Dezembro de 2012, o Museu Nacional Soares dos Reis registou 269.482 visitantes, verificando-se uma tendência decrescente, no que a este indicador diz respeito, desde 2010<sup>332</sup>. O mesmo é possível constatar ao nível dos utilizadores do espaço. Segundo informação disponibilizada pela instituição, em 2012, verificou-se uma clara diminuição da procura do Museu para aluguer de espaços, tendo sido realizadas 7 ocupações com aluguer, cinco das quais pagas<sup>333</sup>.

A inexistência de uma análise de públicos de carácter permanente, bem como um registo de visitantes meramente quantitativo<sup>334</sup>, não nos permitem avançar com explicações de carácter definitivo, mas sim suscitar a reflexão a partir da informação que nos é possível aferir.

No que concerne à distribuição dos visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis ao longo do ano, verificamos que o maior número de visitas ocorre em Março, Abril e Maio<sup>335</sup>. Por um lado, é durante este período que se realiza uma parte significativa das visitas de estudo dos grupos escolares, para além das atividades educativas promovidas durante as férias da Páscoa. Por outro lado, o Dia internacional dos Museus, comemorado no dia 18 de Maio, traz ao Museu públicos de todas as idades, atraídos por uma programação diversificada e apelativa. No que diz respeito aos restantes meses do ano, constatamos que a distribuição dos visitantes é algo regular, com uma diminuição do número de visitantes durante o mês de Agosto, inferior até ao registado nos meses de Outubro, Novembro, Dezembro e Janeiro. Se é um facto que, durante estes meses, o número de visitantes integrados em grupos escolares diminui, não é menos verdade a diversidade de públicos que o Museu pode incluir na sua estratégia de comunicação.

---

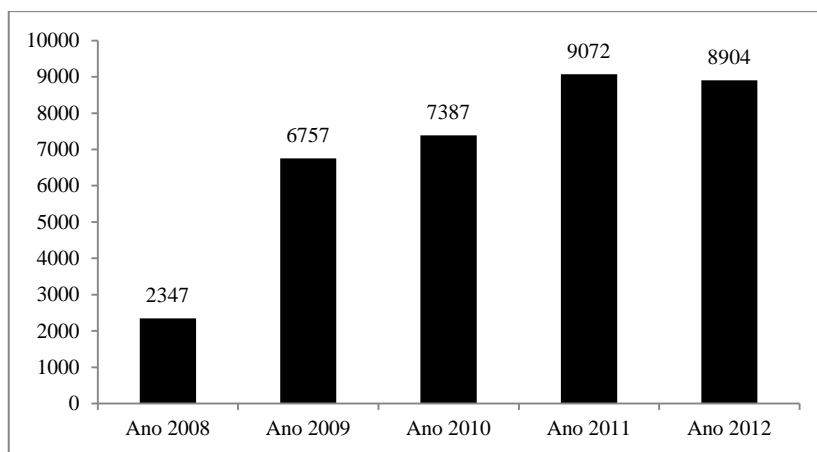
<sup>332</sup> Ver anexo nº54.

<sup>333</sup> Ver anexo nº55.

<sup>334</sup> Os dados existentes sobre os visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, a exemplo do que se verificou com o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa enquanto sob tutela do IMC/DGPC, resultam da gestão da bilhética, permitindo tipificar os visitantes de acordo com os seguintes indicadores: Normal; Jovem «14 anos; Jovem 15-25 anos; Cartão Jovem;»65 anos; Professores, Estudantes; Bilhete Família; Bilhete Conjunto; Portador de deficiência; Passe de 2 dias; Passe de 5 dias; Passe 7 dias; Domingos/Feriados; APOM; Amigos do Museu; Mecenias; IMC/DGPC; Escolas; Livres(outras); Millenium BCP.

<sup>335</sup> Ver Anexo nº56

Distinguido por várias instituições e pelos internautas<sup>336</sup>, capa de publicações internacionais de referência, e com alguns dos seus ícones com lugar garantido nas listas feitas pela imprensa internacional das mais belas do mundo na sua categoria, como foi o caso da Livraria Lello e da Estação de S. Bento, o Porto tornou-se o destino de eleição de muitos turistas estrangeiros, atraídos pela história, arquitetura, cultura, gastronomia e o clima. As companhias aéreas de baixo-custo também contribuíram para colocar a Invicta na rota do turismo internacional, assim como o terminal de cruzeiros marítimos, em Leixões, responsável por uma nova vaga de visitantes à cidade.



Quadro nº8. Nº de visitantes estrangeiros do Museu Nacional Soares dos Reis (2008-2012)<sup>337</sup>

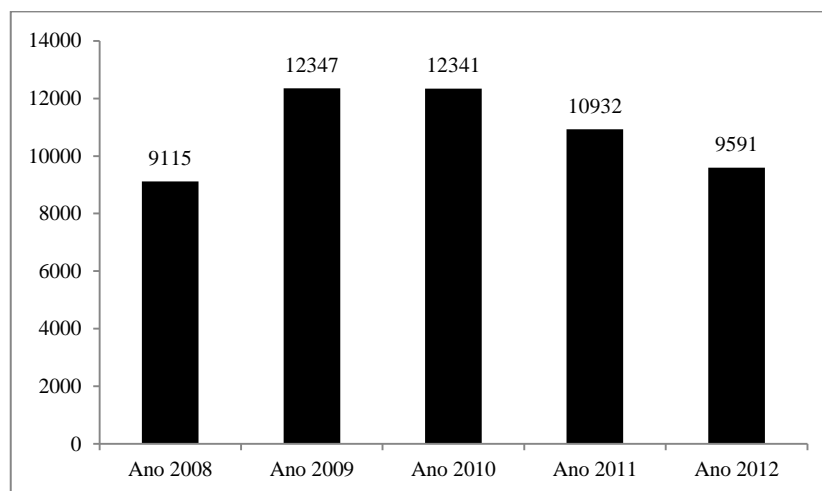
Relativamente ao Museu Nacional de Soares de Reis, verificamos um aumento progressivo do número de visitantes estrangeiros, tendo-se registado uma ligeira descida em 2012, curiosamente no ano em que o Porto foi distinguido, pela primeira vez, como o Melhor Destino Europeu do Ano. No que diz respeito à distribuição dos turistas estrangeiros ao longo do ano, verificamos uma maior concentração nos meses de verão. No entanto, e no que concerne especificamente à cidade do Porto, estas variações de carácter sazonal tendem a ser cada vez menos significativas, tendo em conta a visibilidade e a notoriedade que a cidade tem alcançado. Neste contexto, podemos destacar o período da Páscoa, a designada “Semana Santa”, durante o qual o Porto é um dos destinos portugueses mais

<sup>336</sup> O Porto foi eleito o Melhor Destino Europeu do Ano em 2012 e em 2014.

<sup>337</sup> Ver Anexo nº57.

procurados, tal como Braga, mas com motivações distintas. Segundo o responsável Marco Sousa, responsável pelo Turismo Porto e Norte de Portugal, em declarações ao Jornal Económico (“Turismo Religioso Marca Páscoa Em Braga, Porto Atrai Pelo Lazer” 2014), a capital do Minho corresponde a uma motivação de carácter religioso, enquanto o Porto é procurado para “férias curtas de lazer”.

Os grupos escolares do Museu Nacional Soares dos Reis, tal como os restantes exemplos apresentados até ao momento, constituem um dos segmentos de públicos mais significativos desta instituição. Em 2012, o Museu registou 9591 visitantes integrados em grupos escolares, sendo visível uma diminuição relativamente aos anos anteriores. As dificuldades vivenciadas pelas escolas e, muito em particular, pelas famílias, são apontadas pela instituição como os principais fatores que contribuem para esta situação.



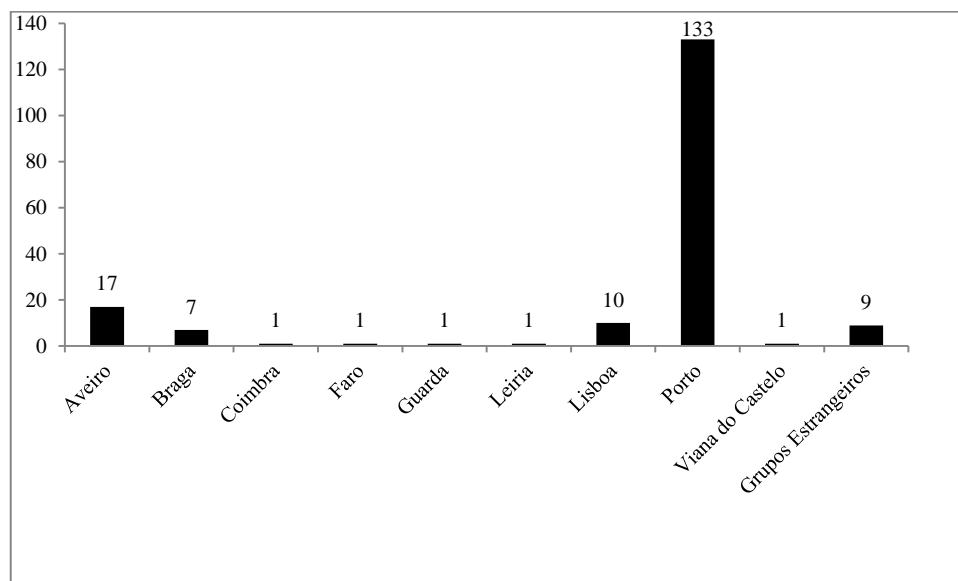
Quadro nº9. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, integrados em grupos escolares (2008-2012)

Relativamente à sua distribuição ao longo do ano, e tomando como referência o ano de 2012, verificamos que o maior número de visitas integradas em grupos escolares tem lugar entre Março e Junho<sup>338</sup>.

<sup>338</sup> Ver anexo nº58.

Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu Nacional Soares dos Reis foi visitado por 188 grupos, 136 dos quais em contexto escolar<sup>339</sup>.

De acordo com os dados apresentados, a maioria dos visitantes em contexto escolar integram o Ensino Secundário, seguindo-se o 2º Ciclo do Ensino Básico. Os alunos do Ensino Superior são provenientes, na sua maioria, de instituições de ensino com formação ao nível das artes, como é o caso da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto, o que reflete a relevância do espólio do Museu, nomeadamente ao nível da pintura. Gostaríamos, ainda, de sublinhar a visita de grupos de adultos e seniores que, a juntar a todos os outros, espelha o reconhecimento da notoriedade e prestígio do Museu. No que diz respeito à proveniência dos grupos que visitaram o Museu durante o período em análise, verifica-se uma predominância do distrito do Porto: 133 grupos provenientes de 95 instituições diferentes.



Quadro nº10. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, integrados em grupos, por proveniência (Abril – Setembro 2012)

Segundo a informação disponibilizada pelo Portal das Escolas<sup>340</sup>, o distrito do Porto possui 1570 escolas, pelas quais se distribuem os diferentes níveis de ensino<sup>341</sup>. No caso

<sup>339</sup> Ver anexo nº59.

específico do Porto, o concelho conta com 244 escolas, 33 das quais do Ensino Secundário. Ora, durante o período em análise, o Museu foi visitado por 9 desses estabelecimentos de ensino.

Tendo em conta os dados apresentados, verificamos que o público escolar que, efetivamente, visita o Museu corresponde a uma ínfima parte do público escolar que existe, de facto, no distrito do Porto e, mais especificamente, no concelho do Porto. Estamos, naturalmente, conscientes das dificuldades subjacentes à organização de uma visita escolar, num sistema de ensino cada vez mais burocratizado e menos flexível, para além das dificuldades de carácter económico cada vez mais vivenciadas, não só pelas famílias, como também pelas próprias escolas, incapazes de apoiar os alunos mais carenciados na participação das atividades programadas, e que se reflete, por exemplo, no reduzido número de alunos provenientes de escolas localizadas fora do distrito do Porto. No entanto, consideramos que a atração e fidelização de novos públicos implica, também, um maior investimento em termos de comunicação e divulgação da instituição, nomeadamente junto dos públicos escolares, de diferentes níveis de ensino.

### **5.3.2 Instrumentos de divulgação**

Uma das apostas do Museu Nacional Soares dos Reis traduz-se na sua programação expositiva, não só através da divulgação do seu espólio, mas também no âmbito de parcerias realizadas com diversas instituições. Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu Nacional Soares dos Reis apresentou, para além da sua exposição de carácter permanente, 7 exposições temporárias, duas das quais em resultado de parcerias com a Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto e a Casa da Animação<sup>342</sup>.

Ao nível da programação, o Museu Nacional Soares dos Reis apresenta uma oferta diversificada e que contempla diferentes segmentos de públicos. As visitas escolares,

---

<sup>340</sup> Portal das Escolas: [www.portaldasescolas.pt](http://www.portaldasescolas.pt). (Consultado em Abril de 2012).

<sup>341</sup> Ver Anexo nº39 .

<sup>342</sup> Ver Anexo nº60.

constituem uma das atividades com maior número de participantes, sendo organizadas em função do nível de ensino e dos objetivos que se pretendem alcançar, podendo, em alguns casos, incluir a visita às Reservas do Museu e, também, à Casa Museu Fernando de Castro a qual, durante o período em análise, registou 51 visitas guiadas. Para além disso, as visitas escolares, livres ou orientadas, podem ser acompanhadas por um percurso/guião com o objetivo de estimular a participação do visitante, propondo atividades adequadas a diferentes idades. Entre Abril e Setembro de 2012, a equipa do Serviço Educativo do Museu orientou 112 visitas de grupos escolares, sendo que apenas 6 incluíram a opção do percurso/guião. Para além dos grupos escolares, as visitas e os percursos/guiões são também destinados às famílias e visitantes individuais, sendo particularmente atrativas ao domingo, numa atividade designada “Visitas ao Domingo”. A oferta destinada ao público mais jovem não se limita ao contexto escolar. Efetivamente, o Museu promove uma programação específica, destinada a este segmento de público, durante as interrupções letivas, nomeadamente nas férias da Páscoa e do Verão, com ateliers e oficinas diversas, algumas das quais desenvolvidas em contexto de parceria com diversas entidades.

De facto, e no que concerne às atividades promovidas pelo Museu Nacional Soares dos Reis, consideramos particularmente relevante as iniciativas desenvolvidas em contexto de parceria, que envolvem múltiplos atores, com características muito diferentes e contributos naturalmente distintos<sup>343</sup>. Instituições de ensino, na área da saúde e de cariz social, associações, museus e bibliotecas, integram uma realidade dinâmica, reflexo do contributo de todos os intervenientes, no contexto de uma instituição aberta à comunidade em que se insere, nas suas múltiplas especificidades. A título de exemplo, as visitas regulares ao Museu, no âmbito terapêutico, no contexto do tratamento de algumas doenças do foro psicológico e neurológico, nomeadamente em colaboração com o Hospital Conde Ferreira – Centro de Dia de Alzheimer.

A importância das parcerias é particularmente significativa no contexto de algumas das atividades com maior notoriedade realizadas no Museu, seja pela sua diversidade e originalidade, seja pelo impacto mediático que assumem, nomeadamente como resultado do investimento conjunto ao nível da comunicação. Nesta perspetiva, o Dia internacional

---

<sup>343</sup> Ver Anexo nº61.



dos Museus é incontornável, traduzindo-se na participação de centenas de visitantes, atraídos pela oferta diversificada do Museu. Também as “5<sup>a</sup>s feira à noite nos Museus Verão 2012<sup>344</sup>”, realizada todas as quintas-feiras, entre 21 de Junho e 13 de Setembro, integrando atuações e visitas guiadas, tornou-se uma referência ao nível da programação do Museu. Outras iniciativas, com menor impacto é certo, como por exemplo a “Meia hora ao almoço<sup>345</sup>”, refletem o investimento em atrair novos públicos e, simultaneamente, proporcionar experiências diferentes.

A divulgação do Museu Nacional Soares dos Reis, nas suas múltiplas valências e atividades, resulta de uma ação conjunta do Museu e da sua tutela. O Museu, propriamente dito, não possui, na sua estrutura orgânica, um departamento de comunicação, sendo que este serviço se concretiza apenas no plano funcional. Se, por um lado, o Museu dispõe de um técnico qualificado para o exercício destas funções, para além da colaboração pontual de estagiários nesta área, por outro lado, a escassez de recursos humanos perante as exigências do funcionamento do Museu, na sua globalidade de funções, dificulta o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de comunicação integrada e eficaz. Para além disso, as dificuldades de carácter tecnológico dificultam, também, a utilização das ferramentas digitais. Ao nível do *site*, são frequentes as dificuldades de atualização, tornando os seus conteúdos, por vezes, obsoletos. Por outro lado, a impossibilidade de aceder a informação de carácter estatístico relativamente à utilização deste recurso, nomeadamente durante o período em análise, não nos permite avaliar a sua eficácia enquanto instrumento de comunicação. No que diz respeito aos conteúdos disponibilizados, o *site* do Museu Nacional Soares dos Reis é, fundamentalmente, de carácter informativo, facultando informação em português e, parcialmente, em inglês, relativamente à sua história, edifício, coleções, exposições e serviços. Neste contexto, destacamos a Biblioteca do Museu, especializada nas áreas temáticas das coleções do museu, história da arte, história de cidade do Porto, museologia e museografia, e que, entre Abril e Setembro de 2012, registou 62 utilizadores externos, a maior parte dos quais recebeu aconselhamento bibliográfico. A este nível, gostaríamos, ainda, de referir a cafeteria e a loja enquanto serviços que procuram desenvolver a sua atividade, para além

---

<sup>344</sup> Iniciativa promovida pelo Instituto dos Museus e da Conservação, entidade que tutelava o Museu na altura.

<sup>345</sup> Entre Setembro e Dezembro de 2012, foi promovida a atividade “Meia hora ao almoço”. De carácter semanal, tinha por objetivo a apresentação de uma peça do Museu aos públicos.

do contexto museológico em que se inserem, mas em estreita relação com este. Ao nível do Serviço Educativo, o *site* do Museu faculta alguns materiais de apoio, disponíveis para download, para além de alguma informação que permite agilizar o contacto com este setor.

No que diz respeito à informação disponibilizada no *site* do Museu, gostaríamos de sublinhar a existência de alguns conteúdos que, no nosso entender, privilegiam indiscutivelmente a relação com os públicos, estimulando o seu envolvimento e participação. Referimo-nos, concretamente, à página “Mecenas” onde, não só são identificados os apoios recebidos, como também sugeridas eventuais áreas de colaboração; a página “Imprensa” onde os profissionais da comunicação são informados sobre a existência de um contacto no Museu que lhes permite aceder a informação atualizada sobre os eventos que integram o seu programa de atividades; a página “Voluntários”, onde são apresentados os requisitos e as diferentes áreas de atuação; a página “Círculo Dr. José de Figueiredo/Amigos do MNSR”, com a indicação das condições e regalias dos associados, bem como a divulgação das atividades promovidas por esta Associação.

A presença do Museu Nacional Soares dos Reis nas redes sociais é uma realidade muito recente<sup>346</sup>, não existindo durante o período da nossa análise. A escassez dos recursos humanos e a precaridade dos recursos tecnológicos existentes foram as principais razões apontadas pela instituição para a ausência do Museu das redes sociais.

Um dos instrumentos de comunicação utilizados pelo Museu Nacional Soares dos Reis é o email, constituído por cerca de 3000 contactos, públicos e privados, pessoais e institucionais, organizados por diversas categorias. No entanto, verificamos algumas debilidades ao nível da sua utilização, decorrentes, não só das dificuldades de carácter tecnológico às quais já fizemos referência anteriormente, mas também à ausência de planeamento e organização.

Para além do envio de informação em formato digital, o Museu mantém operacional uma lista constituída por cerca de 1000 contactos, que inclui instituições, doadores, emprestadores, amigos do Museu e comunicação social, para os quais são enviados convites através de endereço postal.

---

<sup>346</sup> O Museu Nacional Soares dos Reis aderiu ao Facebook no dia 2 de Maio de 2014, contando com 2261 gostos: <https://www.facebook.com/MuseuNacionalSoaresReis?fref=ts>. (Consultada em 12 de Junho de 2014).

O investimento em edições em formato de papel é muito reduzido, circunscrevendo-se, basicamente, a alguns convites, no contexto anteriormente referido, e a projetos de colaboração com outras entidades, como foi o caso da publicação “Observando os Béobus: os portugueses no Japão”, juntamente com a Universidade do Minho.

O prestígio do Museu Nacional Soares dos Reis parece-nos incontornável. Um edifício que congrega linguagens arquitetónicas distintas, associado a uma coleção de características ímpares, contribuem para o seu reconhecimento como um espaço museológico de referência. No entanto, e de acordo com os dados aferidos, consideramos que o Museu necessita de desenvolver uma estratégia de comunicação que lhe confira maior visibilidade, não apenas no que diz respeito ao seu valor intrínseco, relativamente à sua história e ao seu espólio, mas também enquanto um espaço que se desenvolve em permanente articulação com diferentes segmentos de públicos. As parcerias, as colaborações ao nível da investigação, o mecenato, as doações, os estágios, podem não constituir, à partida, motivo que justifique uma notícia num órgão de comunicação social, o que não invalida que sejam objeto de notícia para o próprio Museu, divulgada através dos seus instrumentos de comunicação.

#### **5.4 Museu do Douro**

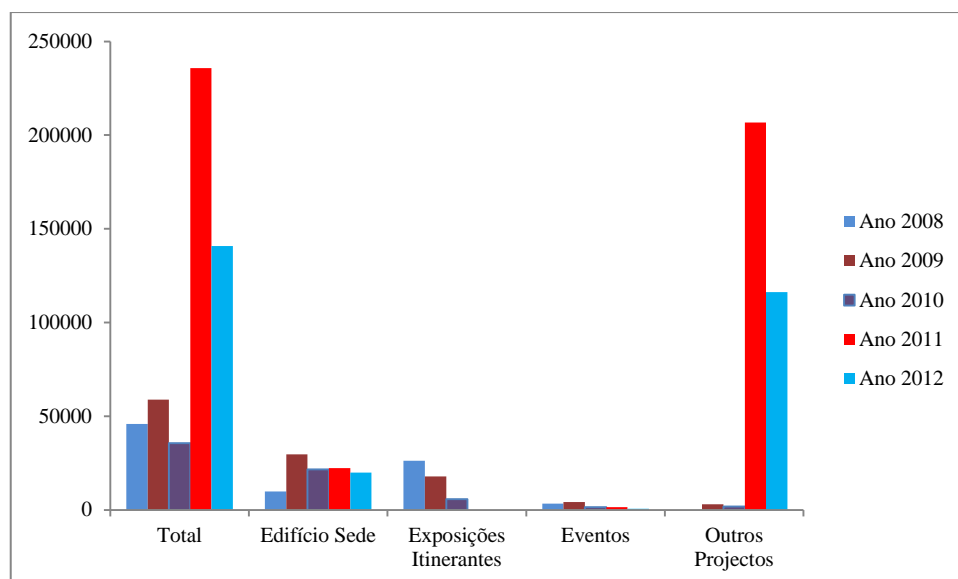
O Museu do Douro, criado pela Lei 125/97, foi concebido como “um museu de território, polivalente e polinuclear, vocacionado para reunir, conservar, identificar e divulgar o vastíssimo património museológico e documental disperso pela região, devendo constituir um instrumento ao serviço do desenvolvimento sociocultural da Região Demarcada do Douro” (“Museu Do Douro” 2014). Gerido pela Fundação Museu do Douro, o Museu localiza-se no Peso da Régua, no emblemático edifício da antiga “Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro Vinhateiro”, inaugurado em 20 de Dezembro de 2008, após um projeto de readaptação da autoria do arquiteto Duarte Cunha que, mantendo as marcas de mais de dois séculos de história, conjugou-as com os novos espaços associados à atividade museológica. Por outro lado, a sua localização na primeira Região

Demarcada e Reconhecida do Mundo, classificada pela UNESCO como Património da Humanidade em 2001, confere ao Museu do Douro um conjunto de atributos muito particulares e distintivos.

O trabalho desenvolvido pelo Museu, nas suas múltiplas vertentes, tem sido amplamente reconhecido, nomeadamente através da atribuição de várias distinções e prémios ao longo dos últimos anos. Em 2001, a atribuição do Prémio Museu Europeu do Ano – Menção Especial do EMYA sublinhou a “qualidade e o vasto âmbito de programas que contribuem para um maior conhecimento da identidade cultural da Região do Douro” (“Museu Do Douro” 2014) ; em 2009, a Menção Honrosa nos Prémios de Turismo de Portugal – Espaço Museológico de Referência distinguiu o Museu “ como um espaço museológico diferenciado, não só pelas abordagens temáticas inovadoras, mas também pela apresentação de conteúdos expositivos com recurso a renovadas linguagens” (“Museu Do Douro” 2014).

#### **5.4.1 O Museu e os seus públicos**

O reconhecimento do Museu do Douro reflete-se, também, na afluência de públicos que tem registado ao longo dos anos, não só na perspectiva do visitante do Edifício Sede, onde é apresentada a exposição permanente e as exposições de carácter temporário, mas também ao nível das exposições itinerantes e da participação nos diversos eventos em que o Museu está envolvido.



	Total	Edifício Sede	Exposições Itinerantes	Eventos	Outros Projectos
Ano 2008	45919	9783	26185	3342	0
Ano 2009	58809	29704	17830	4253	3050
Ano 2010	35589	21600	5750	1545	1750
Ano 2011	235732	22390	0	1525	206670
Ano 2012 <sup>347</sup>	140876	19877	0	612	116300

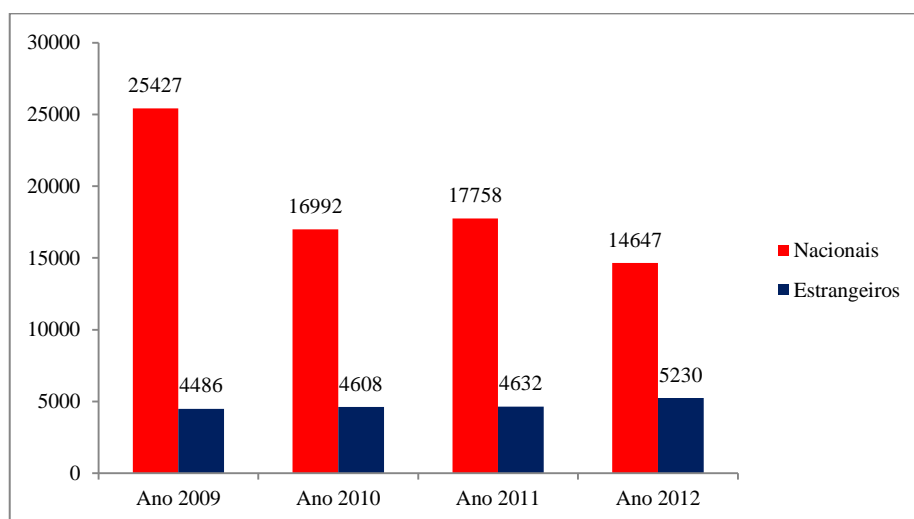
Quadro nº11. Nº de visitantes do Museu do Douro (2008-2012)

Localizado no centro da cidade de Peso da Régua e parte integrante dos roteiros turísticos que fazem da Linha do Douro e do leito do rio passagem e, simultaneamente, paragem obrigatória, o Edifício Sede do Museu do Douro é um polo de atração da região, com indicadores muito regulares no que ao número de visitantes diz respeito. Parece-nos, igualmente, pertinente, sublinhar o número de visitantes verificado ao nível das exposições itinerantes, reflexo da atuação do Museu ao nível do território e do envolvimento da comunidade. Em 2011 e 2012, verifica-se um aumento significativa do número de participantes nas atividades promovidas pelo Museu do Douro, nomeadamente o projeto Douro Vivo, iniciado em 2010, com o objetivo de promover um conjunto de atividades de marketing e de animação turística do Douro, em estreita articulação com a Estrutura de Missão do Douro, e o projeto Entre Margens que, ao longo de três Verões, promoveu um

<sup>347</sup> Dados apurados até ao dia 27 de Novembro de 2012.

projeto de intervenção artística nos centros históricos de cidades da Região do Douro. Entre 2010 e 2012, estes dois projetos contaram com a participação de 327 770 pessoas. Efetivamente, os projetos em parceria, assim como os protocolos estabelecidos com entidades de referência na região têm contribuído para dar uma maior visibilidade ao Museu. A título de exemplo, e para além das iniciativas já referidas, podemos mencionar a parceria estabelecida com a CP e que, nos últimos anos, permitiu um incremento do número de visitantes, bem como dos programas integrados de visita com almoço incluído no restaurante do Museu.

No que diz respeito à distribuição dos visitantes ao longo do ano, verificamos que o fluxo é muito regular, à exceção do Inverno, uma realidade a que não será, certamente, alheio o facto de haver uma diminuição substancial ao nível do turismo no rio Douro<sup>348</sup>. Neste contexto, importa sublinhar o significativo número de visitantes estrangeiros que visita o Museu do Douro, uma tendência que se verifica desde a sua inauguração, mas que tem ganho outra dimensão nos últimos anos, nomeadamente ao nível dos turistas que acedem ao Museu em grupos organizados, sendo a nacionalidade norte-americana<sup>349</sup> a mais expressiva.



Quadro nº12. Nº de visitantes estrangeiros do Museu do Douro (2009-Novembro 2012)

<sup>348</sup> Ver Anexo nº62º e 63.

<sup>349</sup> Ver Anexo nº64.

Entre Abril de Setembro de 2012, período que corresponde ao objeto da nossa análise, o Museu do Douro registou 12 629 visitantes.

De acordo com os dados apresentados, verificamos que a maioria dos visitantes do Museu do Douro está inserida em protocolos de parceria, o que reflete a importância destas ações na dinâmica do Museu. Por outro lado, e para além dos visitantes integrados na tipologia de bilhete designada “Geral”, constatamos que os visitantes estrangeiros representam um segmento de público com particular significado. Gostaríamos, ainda, de sublinhar o número de visitantes integrados na tipologia “Imprensa”, o qual nos parece bastante significativo e revelador do interesse que este equipamento cultural suscita neste segmento de público<sup>350</sup>. Aliás, a informação disponibilizada pela instituição permite-nos verificar uma presença assídua da programação do Museu na Comunicação Social<sup>351</sup>.

No contexto dos diferentes segmentos de públicos que visitam o Museu do Douro, a comunidade escolar assume particular importância, sobretudo considerando todo o trabalho desenvolvido pela instituição junto das instituições de ensino. Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu acolheu 62 grupos escolares provenientes de diferentes níveis de ensino.

De acordo com os dados apurados, verificamos a predominância dos grupos escolares inseridos no Ensino Secundário, seguindo-se os alunos que integram o Ensino Profissional. Neste contexto, podemos destacar as escolas com formação na área do Turismo<sup>352</sup>.

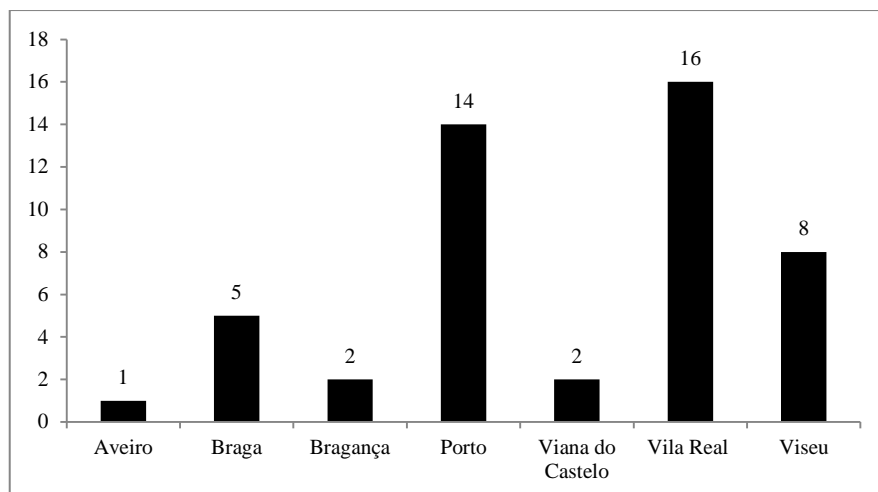
No que concerne à proveniência dos grupos escolares que visitam o Museu do Douro, a maioria é do distrito de Vila Real, sobretudo do concelho do Peso da Régua (6).

---

<sup>350</sup> Anexo nº65.

<sup>351</sup> Ver Anexo nº66.

<sup>352</sup> Ver anexo nº67.



Quadro nº13. Nº de grupos escolares que visitaram o Museu do Douro, por proveniência (Abril-Setembro 2012)

De acordo com a informação disponibilizada pelo Portal das Escolas<sup>353</sup>, o distrito de Vila Real possui 271 estabelecimentos de ensino, 49 dos quais no concelho de Vila Real<sup>354</sup>. A maioria das escolas do distrito corresponde ao Ensino Pré-Escolar e ao 1º e 2º Ciclos do Ensino Básico que, como já tivemos oportunidade de verificar anteriormente, não integram o segmento de público mais significativo, no contexto das visitas escolares ao Museu do Douro. Tendo em conta os dados apurados, e tomando como referência a realidade de Vila Real, constatamos que o número de estabelecimentos de ensino do distrito que, efetivamente, visitam o Museu do Douro constitui um número muito reduzido. Por outro lado, quando consideramos um enquadramento geográfico mais amplo, verificamos que as visitas diminuem substancialmente, à exceção do distrito do Porto. As dificuldades económicas vivenciadas pelas famílias e pelas escolas, a burocracia e as implicações inerentes à organização de uma visita escolar, associadas à interioridade da Região, são alguns dos fatores que contribuem para explicar esta realidade, apesar da notoriedade e do carácter distintivo reconhecidos a esta instituição.

<sup>353</sup> Portal das Escolas: [www.portaldasescolas.pt](http://www.portaldasescolas.pt). (Consultado em Abril de 2012).

<sup>354</sup> Ver Anexo nº68.



#### 5.4.2 Instrumentos de divulgação

A programação do Museu do Douro caracteriza-se pela sua diversidade, não só em termos de oferta, mas também no que diz respeito aos atores que participam no seu desenvolvimento e aos públicos a que se destina, sendo as exposições uma das vertentes programáticas com maior visibilidade. Para além da exposição permanente, patente ao público desde 2008 e um dos elementos centrais da visita ao Museu do Douro, entre Abril e Setembro de 2012, o Museu promoveu 21 exposições temporárias/itinerantes<sup>355</sup>, realizadas, na sua maioria, no âmbito de parcerias, cumprindo, assim, o seu desígnio de contribuir para o aprofundamento e divulgação do conhecimento sobre a região do Douro e o seu Património.

Para além das exposições, a programação do Museu do Douro apresenta inúmeras atividades orientadas para o público em geral, algumas das quais em resultado das parcerias estabelecidas com projetos desenvolvidos na região. Entre Abril e Setembro de 2012, a participação em eventos como o Douro Film Harvest, o Festival de Música 8 Mãos, os projetos “Douro Vivo” e “Entre Margens” e a Trienal Movimento Desenho 2012 contribuíram para uma programação diversificada que contemplou a música, o cinema, a gastronomia, a literatura e as artes visuais, sem esquecer o enoturismo, uma das atividades que reúne um maior número de adeptos. Em Junho de 2012, quatro provas de vinho realizadas na Loja do Museu contaram com mais de 500 participantes.

O Museu do Douro dispõe, ainda, de uma oferta diversificada ao nível das visitas guiadas, nomeadamente programas especiais para grupos organizados, visitas em diversas línguas, oficinas e percursos pedestres.

O Programa do Serviço Educativo do Museu do Douro tem como principal linha de atuação “a criação de contextos criativos para a participação de crianças, adolescentes e jovens em atividades de educação, conhecimento e de entretenimento que têm como base a paisagem que importa conhecer para cuidar” (“Museu Do Douro” 2014). A ação deste serviço articula atividades para diferentes tipos de públicos, destacando-se os projectos

---

<sup>355</sup> Ver Anexo nº 69.

plurianuais e anuais agregadores de relações de parceria com agentes educativos e culturais das várias geografias da região, as oficinas sazonais, as rogas, os percursos pedestres e as visitas guiadas às exposições do Programa do Museu. No que concerne às visitas guiadas, o Museu disponibiliza programas especiais para grupos organizados, visitas em diversas línguas, oficinas e percursos pedestres. Desta forma, o Museu procura garantir uma oferta continuada para a infância e juventude, ao longo de todo o ano, colmatando a presença mais pontual de programação para este público neste território. O mesmo acontece relativamente ao público sénior, para o qual o Museu disponibiliza um programa contínuo e permanente de atividades experimentais, ao longo de todo o ano, na primeira semana de cada mês.

A formação de professores e de agentes culturais constitui, também, um dos vetores privilegiados da atuação do Museu do Douro, assumindo-se como promotor, parceiro ou recurso no desenvolvimento de atividades para estes públicos-alvo. Deste modo, o Museu do Douro posiciona-se como uma plataforma de interação institucional, transmissão e troca de informação e ação no território.

Cumprindo o seu papel enquanto Museu do Território, o Museu do Douro disponibiliza, ainda, um programa de atividades em itinerância, disponível para as Câmaras ou outras instituições interessadas, constituído por oficinas e percursos destinadas a crianças e jovens nos períodos de interrupção das atividades letivas ou em período a acordar entre a equipa e a instituição de acolhimento.

O Serviço Educativo desenvolve, também, projetos de ação e intervenção em estreita articulação com os diferentes concelhos da Região Demarcada do Douro, as associações, os centros culturais e outras instituições, procurando, assim, corresponder às necessidades e interesses locais.

O estabelecimento de parcerias regulares e estratégicas constitui uma das prioridades do Museu do Douro, com o objetivo de “alargar e dinamizar novos projetos, procurando atingir maior sustentabilidade e relevância na rede económica da Região do Douro” (*Plano De Actividades Do Museu Do Douro 2012 2012*). Entre as suas diversas valências, algumas das quais já aqui apresentadas, nomeadamente ao nível do Serviço Educativo, o

Museu do Douro está equipado com uma oficina de conservação e restauro, não só para ações de intervenção de carácter interno, mas também para prestação de serviços ao exterior. Desta forma, o Museu materializa a sua função territorial, permitindo que o investimento aqui realizado seja usufruído por outros equipamentos e colecionadores regionais.

O Museu dispõe, ainda, de um Centro de Documentação composto por um arquivo e biblioteca, que dá apoio à investigação sobre a vitivinicultura e a história da região.

Como espaços de carácter mais lúdico, o Museu possui um wine-bar e um espaço de restauração -“A Companhia” – o qual privilegia a gastronomia duriense, através de um serviço que contempla, inclusive, a organização e gestão de serviços de catering prestados de forma regular a eventos sociais e empresariais, entre outros.

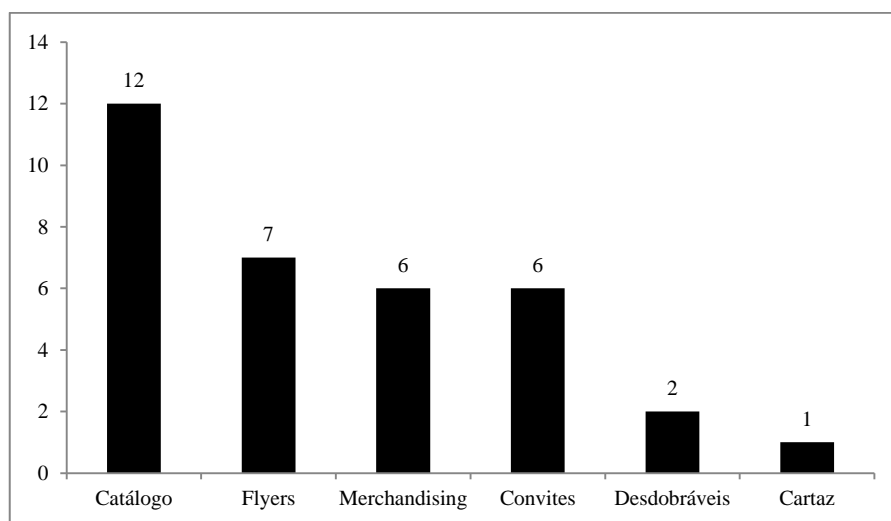
A conceção do Museu do Douro enquanto Museu do Território traduz-se num conjunto de competências muito diversificadas. Para além das suas atribuições eminentemente museológicas, o Museu possui funções de arquivo histórico da vitivinicultura duriense, para além de exercer um importante papel na divulgação da região e na promoção da ação cultural, a desenvolver no território e fora dele, o que o posiciona como um “instrumento privilegiado para a preservação, valorização e divulgação do Património Material e Imaterial do Douro Vinhateiro” (“Museu Do Douro” 2014). Neste contexto, as ações relacionadas com a comunicação assumem particular importância, sob pena do seu significado e relevância não serem devidamente percecionados.

O Museu do Douro possui um setor na área da comunicação, sob a responsabilidade de uma técnica com competências específicas nessa área. No exercício das suas funções, o setor de comunicação do Museu do Douro utiliza um conjunto muito diversificado de instrumentos, alguns a título permanente, outros em função dos recursos disponíveis para esse fim. Se, por um lado, o *site*, as redes sociais, o email e os flyers são ferramentas de uso comum, o recurso à publicidade assume um carácter mais pontual.

O Cartão do Museu do Douro é um dos instrumentos de marketing e comunicação utilizados pelo Museu, desenvolvido no contexto de ações de cooperação e parceria estratégica com outras instituições e stakeholders da região, nomeadamente Câmaras

Municipais da Região Demarcada do Douro, Região de Turismo do Douro, Associações Comerciais da Região Norte, Operadores Turísticos e Agências de Viagens, Produtores e Distribuidores do Sector Vitivinícola, Estabelecimentos Hoteleiros, Unidades de Turismo de Habitação, Instituições de Animação Turística, Outras Unidades Empresariais. Desde modo, o Museu procura assegurar e fidelizar novos públicos, assim como contribuir para o cumprimento de objetivos comuns em benefício do desenvolvimento da região.

A componente editorial constitui uma das grandes apostas do Museu do Douro, contribuindo para uma maior visibilidade das ações desenvolvidas.



Quadro nº14. Nº de edições promovidas pelo Museu do Douro (Abril-Setembro 2012)

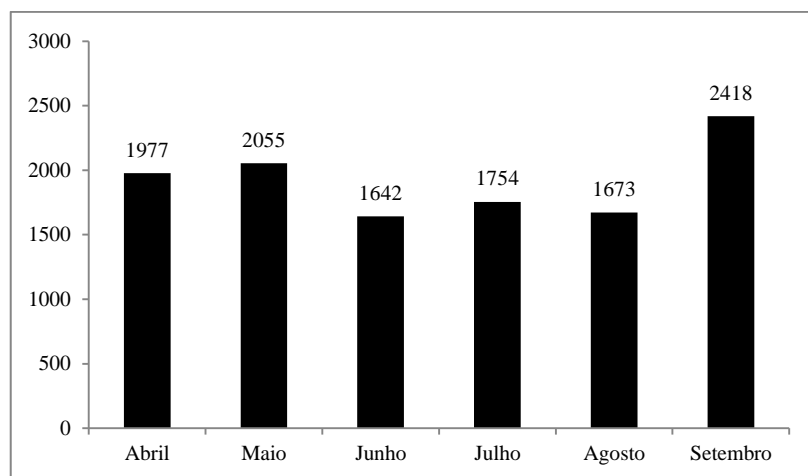
Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu do Douro realizou 25 edições, na sua maioria (15) em formato digital. As edições em formato de papel traduzem-se, basicamente, em cartazes, convites, flyers, desdobráveis e catálogos<sup>356</sup>. Apenas 9 das edições tiveram uma edição bilingue, mais especificamente em inglês. As edições promovidas pelo Museu do Douro são disponibilizadas no Edifício Sede, nomeadamente na Loja e na Receção, nos diferentes Núcleos Museológicos, juntos dos parceiros, nas escolas e nos postos de turismo. Complementarmente, as edições digitais são disponibilizadas nas diferentes

<sup>356</sup> Os catálogos editados pelo Museu do Douro resultam, na sua maioria, de exposições realizadas em parceria com outras entidades.

plataformas *online* mantidas pelo Museu, nomeadamente o *site* e o Facebook, para além da sua disseminação através do email.

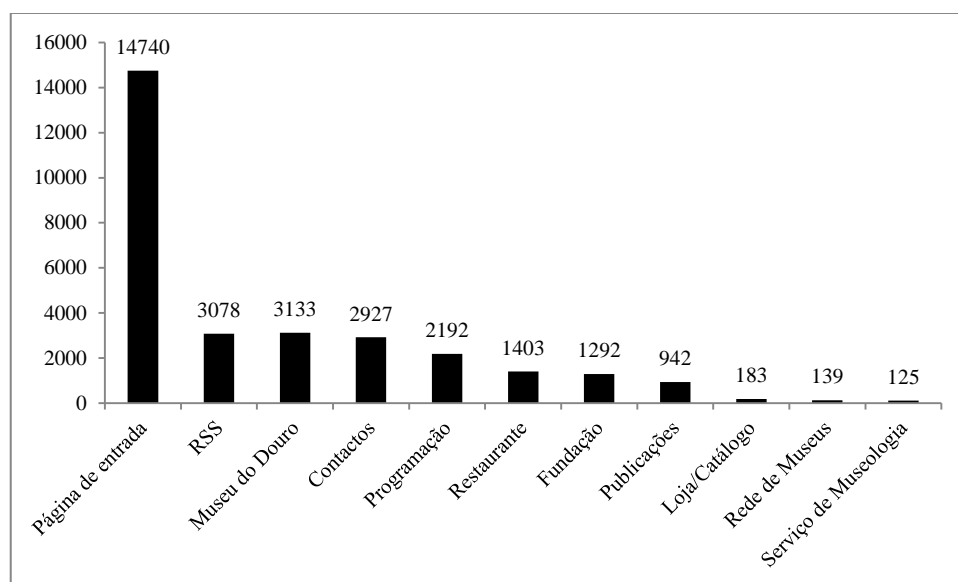
O *site* do Museu do Douro é uma das plataformas de comunicação privilegiadas pela instituição, tendo sido distinguido com o Prémio Menção Honrosa na categoria de Melhor *Site* pela APOM. Os conteúdos disponibilizados são, fundamentalmente, de carácter informativo, não havendo recurso a soluções interativas. Através do *site* do Museu, o utilizador pode aceder a informações sobre o Museu, a Fundação que o gere e a Rede de Museus; a programação; os serviços; as parcerias; informações de acesso e contactos. A existência de uma página sobre os Amigos do Museu, o botão de acesso à página do Facebook e o acesso ao RSS Feed constituem convites expressos à participação ativa do público, para além, naturalmente, da programação do Museu. O *site* não permite a subscrição de uma newsletter, disponibilizando, apenas, um formulário para contacto.

Entre Abril e Setembro de 2012, o *site* do Museu do Douro registou 11 519 visitantes, na sua maioria de origem portuguesa, o que não pode ser dissociado do facto do *site* não estar disponível numa outra língua.



Quadro nº15. Nº de visitantes do *site* do Museu do Douro, por mês (Abril-Setembro 2012)

No que diz respeito aos conteúdos com maior número de acessos, a análise dos indicadores estatísticos do *site* permite-nos verificar que o interesse dos utilizadores do *site* recai, sobretudo, na informação sobre o Museu, a programação e os contactos.



Quadro nº16. Páginas do *site* do Museu do Douro com maior nº de acessos (Abril-Setembro 2012)

Relativamente aos serviços disponibilizados pelo Museu, o restaurante reúne a preferência dos utilizadores do *site*. Parece-nos particularmente relevante o facto da página do Serviço Educativo não constar entre os conteúdos mais consultados, apesar da sua importância na estratégia desenvolvida pelo Museu e, paralelamente, tendo em conta todos os recursos disponibilizados *online* para consulta e download. Também a página da loja nos suscita particular atenção. Espaço apazível do Museu do Douro, a loja disponibiliza uma grande variedade de artigos: livros, vinhos, acessórios para vinho, azeite, compotas, amêndoas, chás, produtos gourmet, obras de artistas plásticos, peças de autor e design nacionais, roteiros, edições e catálogos do Museu, merchandising do Museu do Douro são alguns dos produtos que compõe a oferta da loja do Museu. Para além da sua componente física, a loja existe também na esfera virtual permitindo, não só conhecer os produtos disponíveis, mas também efetuar as compras *online*. Verificamos, no entanto, não constituir um fator de atração para quem acede à página do Museu.

A presença digital do Museu do Douro também se verifica na rede social Facebook, onde conta com 3954 gostos<sup>357</sup>. Entre Abril e Setembro de 2012, a página do Facebook do Museu reuniu mais 437 novos gostos, tendo publicado, durante esse período, 74 posts, na sua maioria fotografias. Estamos, pois, perante uma utilização com uma frequência algo reduzida.

Como já tivemos oportunidade de referir anteriormente, o Museu do Douro não dispõe de newsletter. No entanto, o Museu possui uma mailing list constituída por cerca de 20 mil contactos, organizados por diversas categorias: instituições de ensino e professores; museus; entidades culturais; instituições governamentais; fundadores; stakeholders e empresas de diversos setores de atividade: agentes económicos do setor do vinho; organizações do setor do vinho, turismo, património cultural, camaras municipais, transportes, associações culturais e recreativas e imprensa, uma ferramenta essencial no domínio da metodologia de comunicação do Museu do Douro, nomeadamente ao nível do Serviço Educativo.

Tendo por objetivo a divulgação da programação do Museu, a informação é enviada para o mailing nacional institucional e regional, bem como disponibilizada nas plataformas digitais do Museu, nomeadamente o *site* e o Facebook. Atendendo à importância atribuída ao público escolar, são também promovidos encontros presenciais e reuniões com professores e outros agentes educativos. A imprensa é alvo de particular atenção por parte do setor de comunicação do Museu, recebendo informação detalhada, com periodicidade trimestral, sobre as atividades sazonais desenvolvidas.

O Museu do Douro tem, igualmente, investido, na participação em eventos que lhe conferem visibilidade junto dos públicos, para além de dar corpo à sua missão no sentido de promover o território em que se insere. A título de exemplo, e considerando o período em análise, podemos citar a participação na III Mostra de Oportunidades e na XV Feira do Livro do Douro.

Relativamente ao Museu do Douro, e no que diz respeito ao seu desempenho ao nível da comunicação, consideramos particularmente relevante a existência de um setor com linhas

---

<sup>357</sup> Facebook do Museu do Douro: <https://www.facebook.com/museudodouro?fref=ts>. (Consultada no dia 16 de Junho de 2014).

de atuação muito específicas sobre esta matéria e recursos humanos qualificados. A existência de um Plano de Comunicação, com a identificação dos objetivos, públicos-alvo, instrumentos de comunicação a utilizar e avaliação dos resultados alcançados denota a existência de uma estratégia devidamente concertada. Por outro lado, a existência de um questionário de satisfação, em utilização permanente, revela uma particular atenção do Museu relativamente aos públicos e ao seu próprio desempenho. Nesta perspetiva, consideramos que as dificuldades evidenciadas não se prendem com a inexistência de uma estratégia ou de instrumentos de execução e avaliação, mas sim com a definição de novas linhas de atuação em função dos resultados alcançados.

## **5.5 Museu da Ciência**

O Museu da Ciência da Universidade de Coimbra é um museu interativo de ciência que procura dar a conhecer a ciência a públicos de todas as idades, a partir das coleções de instrumentos científicos da Universidade de Coimbra e de um conjunto de experiências e atividades que envolvem o visitante (“Museu Da Ciência” 2014), nomeadamente exposições, visitas guiadas, conversas com cientistas e ateliers, etc.

A primeira fase do Museu da Ciência foi concluída em 2006, data em que foi inaugurado o Laboratório Chimico, após a sua requalificação e adaptação à função museológica. A segunda fase, em preparação, irá requalificar o edifício do antigo Colégio de Jesus, onde se localizaram os gabinetes de Física e de História Natural, constituindo, assim, um grande polo de divulgação da ciência e da museologia científica. Importa sublinhar que o projeto do Museu da Ciência envolve, não só a requalificação de espaços, mas também a digitalização de todo o inventário das coleções da Universidade de Coimbra e a sua disponibilização pública.

Desde a sua inauguração, o Museu da Ciência foi distinguido com vários prémios que traduzem o reconhecimento inequívoco da qualidade e importância do projeto museológico desenvolvido. Em 2007, o Museu recebeu a Menção Honrosa para Museu do Ano,



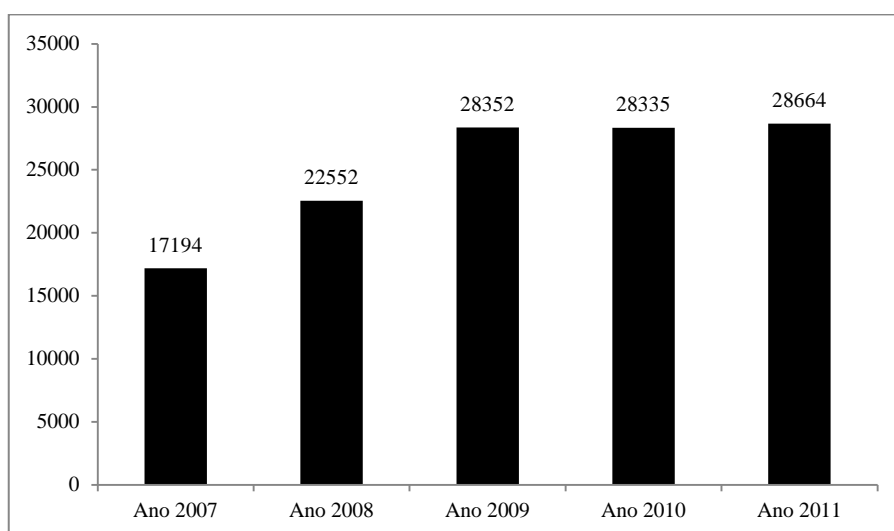
atribuído pela APOM, e o Prémio Municipal Diogo de Castilho, atribuído pela Câmara Municipal de Coimbra, pela remodelação e prefiguração do Museu da Ciência, da autoria dos arquitetos João Mendes Ribeiro, Carlos Antunes e Diserée Pedro; em 2008, o Prémio Micheletti de melhor Museu Europeu do Ano na categoria de ciência, tecnologia e Indústria; em 2009, a requalificação do Laboratório Químico foi novamente distinguida com o prémio de arquitetura ENOR; em 2010, o projeto “The Starry Sky is for all” (O Céu Estrelado é de todos) foi o escolhido pelo júri nacional para a candidatura portuguesa ao prémio internacional IYA2009/Mani Bhaumik e, nesse mesmo ano, a APOM atribuiu ao Museu da Ciência os prémios “Melhor Serviço de Extensão Cultural” e “Melhor Aplicação e Gestão Multimédia”. Paralelamente, a participação em eventos internacionais, nomeadamente o AIA 2009 e o ano de Darwin, no mesmo ano, potenciaram o envolvimento e projeção internacional do Museu, conferindo-lhe visibilidade e notoriedade.

O Museu da Ciência, para além do seu significado enquanto “polo nacional de divulgação de ciência e museologia científica” (“Museu Da Ciência” 2014), constitui um importante testemunho arquitetónico do edificado pombalino do século XVIII, cuja requalificação, tem sido amplamente reconhecida, nomeadamente através dos vários prémios já atribuídos. Efetivamente, o valor patrimonial e arquitetónico do Laboratório Químico constituem um importante recurso que deverá ser potenciado, sem que isso se traduza numa desvalorização da missão e objetivos do Museu.

O projeto Museu Digital, que se traduz na disponibilização *online* da maior base de dados digital de coleções científicas do país, com as coleções da Universidade de Coimbra é, simultaneamente, um instrumento fundamental para a gestão museológica e para a qualificação da Universidade como detentora do mais rico e importante acervo científico do país, contribuindo para o reconhecimento do carácter distintivo do Museu.

### 5.5.1 O Museu e os seus públicos

Entre 2007 e 2011, o Museu da Ciência foi visitado por mais de 125 mil pessoas, acolheu mais de 1000 escolas de todo o país, realizou centenas de atividades e colaborou com inúmeras entidades nacionais e estrangeiras. Efetivamente, o prestígio granjeado pelo Museu da Ciência ao longo dos anos teve reflexos evidentes no número de visitantes, sobretudo nos dois primeiros anos que sucederam à sua abertura e que coincidiram com a atribuição de alguns prémios, sendo visível um crescimento sustentado do número total de visitantes. Desde 2010, o número de visitantes tem-se mantido estável. A redução do poder de compra das pessoas e a alteração das condições de realização de visitas escolares, cada vez mais dificultadas, são algumas das razões apontadas para explicar esta tendência.



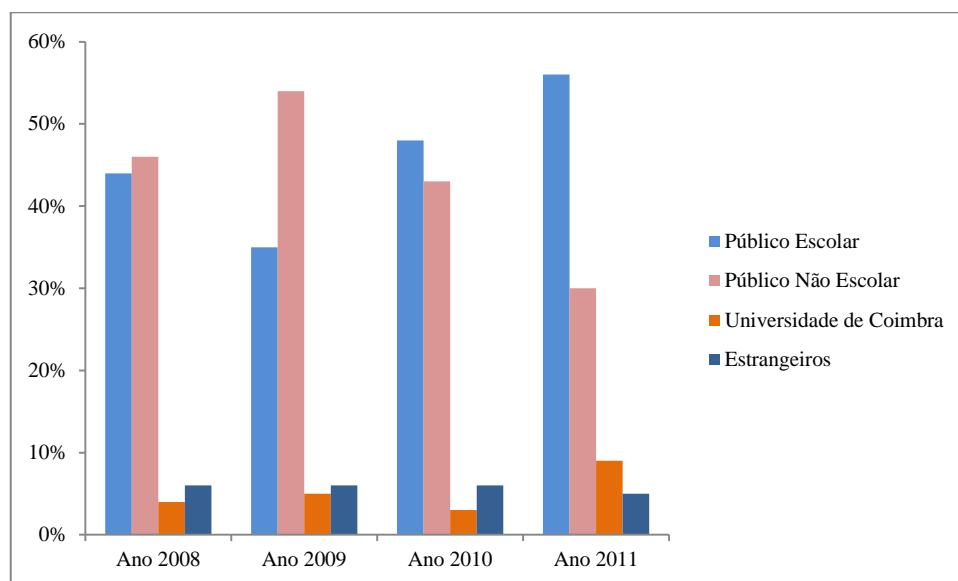
Quadro nº17. Nº de visitantes do Museu da Ciência (2007-2011)

Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu da Ciência registou 12.348 visitantes.

No que diz respeito à distribuição dos visitantes ao longo do ano, verificamos um maior número de visitas nos meses de Março, Abril e Maio, meses em que se regista um maior número de visitas escolares. Por outro lado, verificamos um decréscimo acentuado nos meses de Verão. Habitualmente, em Setembro, regista-se um ligeiro aumento do número de visitantes, graças ao contributo da Noite dos Investigadores – European Researchers's

Night -, uma iniciativa desenvolvida pela Comissão Europeia com a finalidade de promover atividades que aproximam os cientistas do público em geral, e que tem registado uma significativa adesão do público<sup>358</sup>.

Relativamente à distribuição dos visitantes do Museu da Ciência por tipologia, verificamos que o público escolar tem crescido nos últimos anos, comparativamente aos restantes segmentos de públicos, e apesar da crise económica e das dificuldades existentes nas escolas no que diz respeito à realização de visitas de estudo. O crescimento das visitas escolares verificado em 2010 reflete um claro investimento do Museu numa oferta qualificada de atividades que mobilizaram as escolas, complementando, assim, a visita.



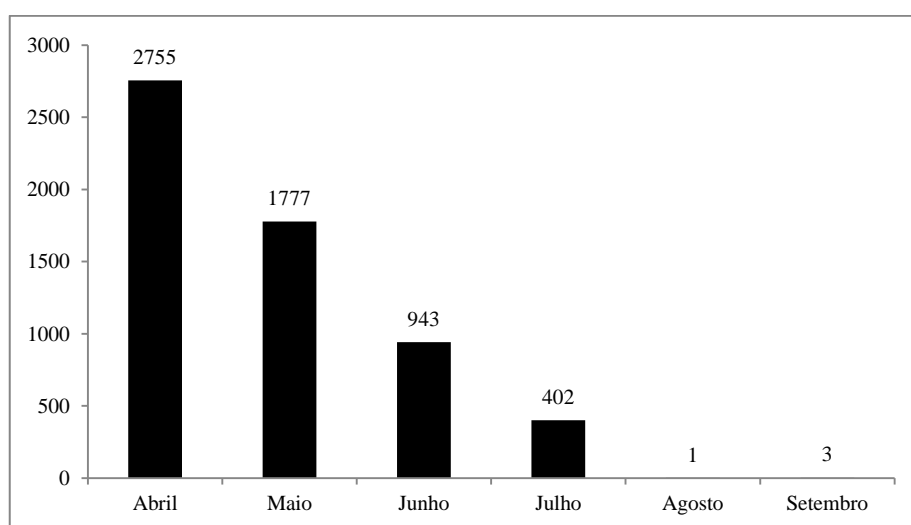
Quadro nº18. Nº de visitantes do Museu da Ciência, por tipologia (2008-2011)

A mesma tendência é visível no que concerne aos visitantes provenientes da Universidade de Coimbra. Por outro lado, o público não escolar tem registado uma diminuição progressiva, o que não minimiza um aspeto que consideramos particularmente relevante, nomeadamente a capacidade do Museu em captar públicos não escolares. Relativamente aos visitantes estrangeiros, o número registado tem-se mantido estável ao longo dos últimos anos, verificando-se algumas variações no que diz respeito ao país de origem.

<sup>358</sup> Ver anexo nº70.

A maioria dos visitantes estrangeiros do Museu da Ciência é de nacionalidade espanhola. No entanto, desde 2011, verificamos uma alteração no que diz respeito aos países de origem, nomeadamente uma redução no número de visitantes espanhóis e um aumento do número de visitantes provenientes de França e Itália. A conjuntura económica vivenciada em Espanha é, certamente, um dos fatores que contribuem para esta realidade<sup>359</sup>.

Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu da Ciência recebeu 6006 alunos, integrados em 125 grupos escolares, provenientes de 107 estabelecimentos de ensino.

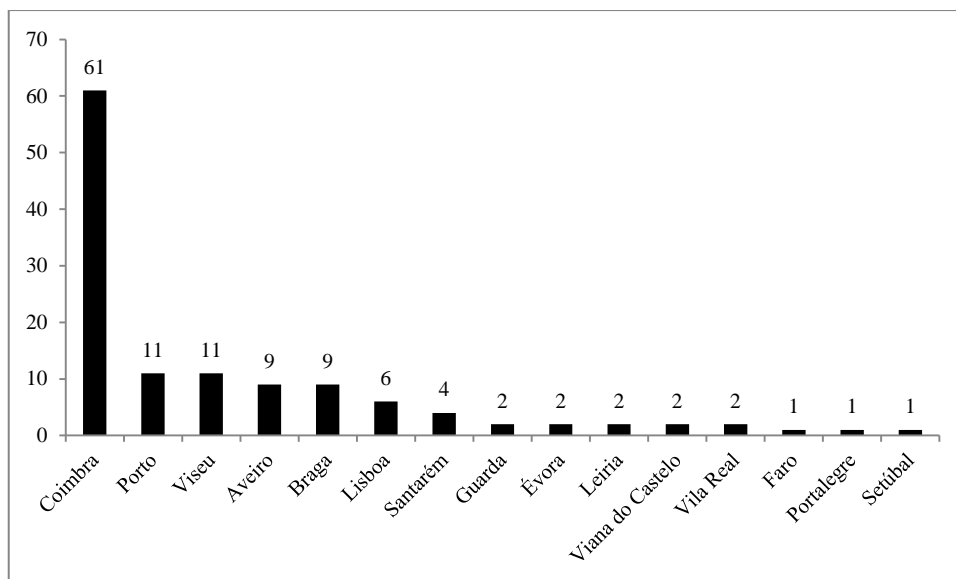


Quadro nº19. Nº de visitantes do Museu da Ciência integrados em grupos escolares (Abril-Setembro 2012)

No que diz respeito à proveniência dos grupos escolares, verificamos o predomínio do distrito de Coimbra, logo seguido dos distritos do Porto, Braga e Aveiro.

---

<sup>359</sup> Ver anexo nº71.



Quadro nº20. Nº de visitantes do Museu da Ciência, integrados em grupos escolares, por proveniência (Abril-Setembro 2012)

Apesar do Museu receber visitas escolares de todo o país, a maior parte dos grupos escolares é proveniente da região norte.

De acordo com a informação disponibilizada pelo Portal das Escolas<sup>360</sup>, o distrito de Coimbra possui 1570 escolas pelas quais se distribuem os diferentes níveis de ensino<sup>361</sup>. No caso específico de Coimbra, o concelho conta com 152 escolas, não contabilizando os estabelecimentos de Ensino Superior. Tendo em conta os dados apresentados, verificamos que o público escolar que, efetivamente, visita o Museu, corresponde a uma percentagem reduzida do público escolar que existe, de facto, no distrito de Coimbra e, mais especificamente, na capital de distrito. As carências económicas das famílias, associadas às dificuldades relacionadas com a organização de uma visita de estudo, são algumas das razões apontadas pelo Museu para justificar esta realidade. Aliás, segundo a instituição, as visitas escolares constituídas por numerosos grupos de alunos são cada vez mais frequentes, na tentativa de diminuir o mais possível os procedimentos burocráticos impostos pelas escolas no contexto da organização de uma atividade com estas características. Por outro lado, algumas vezes houve em que o Museu considerou ter alcançado a sua capacidade máxima no que diz respeito ao acolhimento de grupos escolares, tendo em

<sup>360</sup> Portal das Escolas: [www.portaldasescolas.pt](http://www.portaldasescolas.pt). (Consultado em Abril de 2012).

<sup>361</sup> Ver Anexo nº72.

conta os recursos humanos existentes e as características do espaço expositivo. Consideramos, no entanto, que o esforço de divulgação junto destes públicos deve ser desenvolvido de forma continuada, junto de diferentes níveis de ensino, sublinhando o carácter distintivo do Museu da Ciência, e procurando distribuir mais as visitas escolares ao longo do ano.

### **5.5.2 Instrumentos de divulgação**

O Museu da Ciência promove um conjunto muito diversificado de atividades que contribuem, de modo determinante, para a imagem de uma instituição com um grande dinamismo e voltada para a sociedade em que se insere. Exposições, conferências, lançamento de livros, visitas de grupos escolares, atividades pedagógicas para crianças, famílias e seniores, concursos, teatro, música, formação para professores, fazem parte do programa do Museu, uma programação interdisciplinar e de estabelecimento de sinergias entre várias áreas do conhecimento. A programação e desenvolvimento das atividades promovidas pelo Museu da Ciência conta com o apoio dos cientistas da Universidade de Coimbra e de outras instituições, não só ao nível da preparação, aconselhamento e acompanhamento científico das mesmas, mas também participando diretamente nas atividades junto do público. Efetivamente, o Museu tem procurado assumir-se como um centro privilegiado de divulgação científica e de contacto entre os cientistas e a sociedade. Para além da estreita colaboração com a Universidade de Coimbra, o Museu da Ciência pauta a sua ação pelo estabelecimento de parcerias com entidades diversas, como por exemplo a Região de Turismo do Centro, o Turismo de Coimbra e a Direção Regional de Cultural do Centro, bem como com outros espaços museológicos, em particular para as comemorações do Dia Internacional dos Museus.

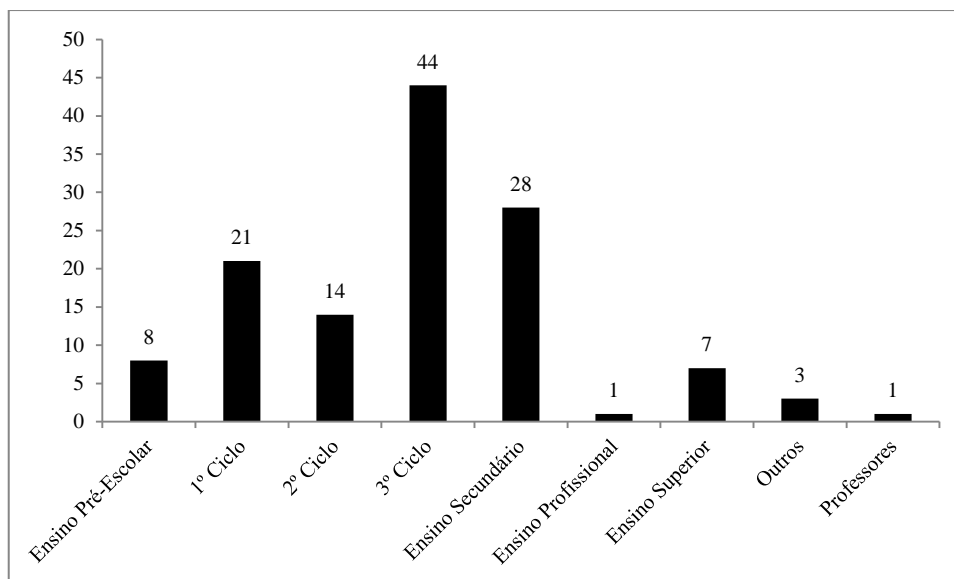
As exposições constituem um elemento essencial da programação do Museu. Para além da exposição permanente, o Museu promove exposições de carácter temporário, fundamentais para garantir o renovado interesse pela instituição e para servir de base ao desenvolvimento de outras atividades do Museu. Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu da Ciência

promoveu duas exposições temporárias: “Imaginary. Matemática e Natureza” (23 Março 2012 – 30 Março 2013) e “Nos passos de Darwin” (3 Março – 17 Julho 2012).

O Museu da Ciência assumiu, desde logo, como um dos seus objetivos alcançar várias tipologias de públicos, através de abordagens diferenciadas e do desenvolvimento de programas educativos igualmente distintos, capazes de promover a divulgação científica e o envolvimento da sociedade. Ateliers pedagógicos para os públicos mais jovens, com o objetivo de promover uma maior interatividade e exploração dos conteúdos das exposições dos Museus, são já um complemento incontornável das visitas dos grupos escolares, sendo sempre dinamizadas e acompanhadas por um monitor do Serviço Educativo.

O Serviço Educativo do Museu da Ciência tem especial cuidado na preparação das estratégias educativas utilizadas, de modo a que estas se adequem aos programas curriculares de cada nível de ensino e a cada grupo particular de alunos. Neste contexto, e para garantir uma maior eficácia da experiência museológica, o Museu disponibiliza documentação de apoio para os docentes relativamente a uma parte das atividades desenvolvidas. A oferta educativa para as escolas está dividida nos 5 níveis de ensino (Pré-Escolar, 1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário), estando também prevista a adequação das estratégias educativas a grupos com necessidades especiais ou currículos alternativos. Do mesmo modo, estão reunidas as condições para o acolhimento de grupos do Ensino Superior, desde que essa informação seja facultada antecipadamente, bem como o objetivo da visita. A oferta educativa para as escolas contempla ateliers, demonstrações de ciência, jogos, apresentações e visitas temáticas.

Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu da Ciência acolheu 6006 alunos, distribuídos por vários níveis de ensino.



Quadro nº21. Nº de grupos escolares que visitaram o Museu da Ciência, por nível de ensino (Abril-Setembro 2012)

De acordo com os dados apresentados, a maioria dos grupos escolares que visita o Museu da Ciência integra o 3º Ciclo do Ensino Básico, logo seguido do Ensino Secundário. No que diz respeito ao tipo de visita realizado, 58 dos grupos escolares identificados associaram uma atividade à componente da visita.

Para além da oferta para o público escolar, o Museu oferece um conjunto de atividades destinadas, fundamentalmente, ao público infantil, privilegiando uma interação entre as famílias e o Museu, como é o caso dos “Sábados no Museu”, das “Férias no Chimico” e da “Boa noite no Chimico”. As Festas de Aniversário, os “Dias de Carnaval em família”, o “Dia dos Avós” e as atividades para os públicos seniores constituem, também, alguns exemplos de atividades desenvolvidas com o objetivo de promover e explorar o Museu em contextos diferentes. É, também, frequente a associação do Museu a iniciativas europeias e mundiais que, na maioria das vezes, se traduz na organização de dias e noites temáticas, durante as quais o Museu da Ciência “abre as portas” e organiza atividades para todos os públicos.

Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu da Ciência promoveu uma programação diversificada, contemplando diferentes segmentos de públicos, e que reflete uma aposta da instituição na divulgação da ciência e na sua aproximação à sociedade. Atividades para



professores, famílias, crianças e público em geral<sup>362</sup> tornaram o Museu num espaço atrativo, num permanente apelo à experimentação e num contínuo diálogo entre a formação e o lazer.

O Museu da Ciência tem procurado, desde o início, identificar formas de promoção e divulgação eficazes da imagem do Museu e das atividades realizadas junto dos diferentes segmentos de públicos. Não estamos perante uma mera opção de carácter funcional, mas da definição de uma estratégia que, numa primeira análise, se reflete no próprio organigrama do Museu e na existência de um serviço de “Públicos, Divulgação, Marketing e Apoios”, com funções muito específicas. Para além da atração e fidelização de públicos, o serviço de “Públicos, Divulgação, Marketing e Apoios” tem por objetivo a promoção e divulgação do Museu da Ciência e das suas atividades; a obtenção de apoios financeiros para a atividade expositiva do Museu; o desenvolvimento de iniciativas para aproximar o Museu da Universidade, em particular dos docentes e investigadores. O processo de comunicação do Museu é desenvolvido por dois técnicos, um a título parcial e outro em exclusividade de funções, sendo que, a responsável, em exercício de funções nos últimos seis anos (à data deste levantamento), tem formação em Museologia e Gestão Cultural.

As estratégias de comunicação utilizadas dependem dos públicos-alvo. No que diz respeito às escolas, o Museu da Ciência promove as suas atividades junto de instituições escolares de todo o país, através do envio de emails e de um desdobrável específico, em formato de papel, com informação sobre a programação do Museu. A programação de carácter específico, como as “Férias no Chímico” e “Boa Noite no Chímico” é também distribuída nas escolas do concelho.

A divulgação dirigida aos turistas traduz-se na colocação de desdobráveis do Museu em hotéis e postos de turismo da região centro.

---

<sup>362</sup> Anexo nº73.

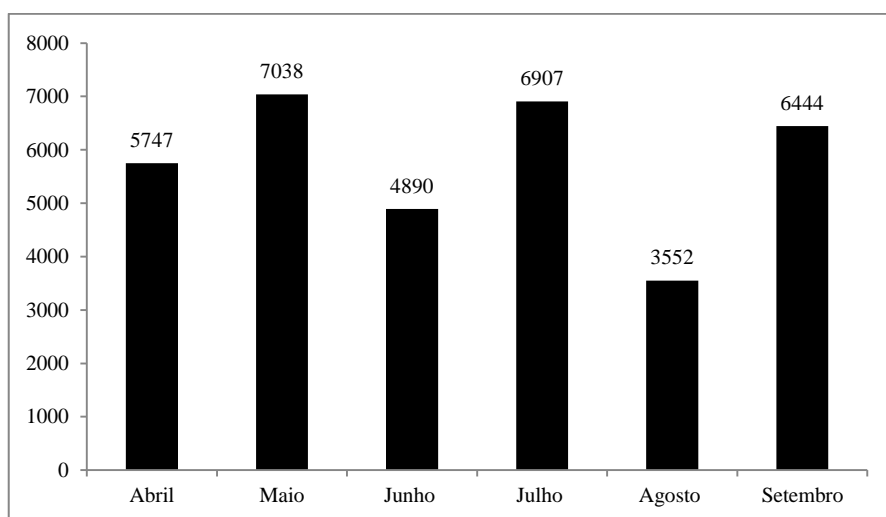
A edição de materiais de divulgação constitui uma aposta do Museu de Ciência. Para além do desdobrável dirigido ao público escolar, referido anteriormente, assim como o flyer sobre o Museu destinado aos turistas, em edição bilingue (inglês e espanhol), entre Abril e Setembro de 2012, o Museu produziu diversos materiais de divulgação, na sua maioria relacionados com a exposição “Imaginary. Matemática e Natureza”. Assim, e no contexto da exposição, foram produzidos flyers, cartazes, muppies, convites, outdoors, anúncios e um catálogo; no âmbito da Noite do Ambiente, foi produzido um flyer. Todos os materiais editados, à exceção do flyer destinado aos turistas, produzido em inglês e espanhol, são produzidos em língua portuguesa. No que concerne à sua distribuição, o catálogo foi disponibilizado na loja do Museu; os flyers, os cartazes, os muppies e os anúncios distribuídos na região Centro; os outdoors colocados na cidade de Coimbra; os convites enviados para todo o país. Todas as edições, à exceção do anúncio eletrónico produzidos no âmbito da exposição, foram editados em formato de papel.

A estratégia de comunicação desenvolvida pelo Museu da Ciência dedica particular atenção aos públicos diretamente relacionados com a Universidade de Coimbra, não só os docentes, os investigadores e os alunos, nomeadamente os novos alunos da Universidade, mas também os visitantes do Paço das Escolas e da Biblioteca Joanina. Nesse sentido, foi criado um bilhete conjunto com desconto para os visitantes destes dois espaços da Universidade e do Museu da Ciência, com o objetivo de incluir a divulgação do Museu na loja da Universidade de Coimbra e, simultaneamente, no conjunto da oferta turística da Universidade. Os resultados apontam para uma promoção que não é, de facto, eficaz.

O envio de informação regular para os diversos órgãos de comunicação social é assegurado pela empresa Ideias Concertadas, contratada para o efeito.

A presença digital do Museu da Ciência da Universidade de Coimbra é uma realidade desde 2008, altura em que o *site* do Museu entrou em funcionamento, tornando-se, desde logo, num local dinâmico e extremamente útil da atividade de divulgação. Em 2013, o *site* do Museu foi renovado, verificando-se uma aposta nos recursos digitais e a disponibilização de conteúdos na língua inglesa. Para além da informação relacionada com

o Museu, a sua história, a Fundação, as coleções e as atividades destinadas aos diferentes públicos-alvo, destacamos a área da Mediateca, onde estão disponibilizados vídeos sobre várias atividades promovidas no Museu. A Loja *online*, especializada em artigos relacionados com a ciência, desde os livros, passando pelas réplicas e pelos jogos científicos, constitui um importante instrumento de divulgação da identidade do Museu. A informação disponível não nos permite identificar as páginas do *site* com maior número de visitantes, mas sim apenas contabilizar o número de acessos verificado durante o período em análise.



Quadro nº22. Nº de visitantes do *site* do Museu da Ciência (Abril-Setembro 2012)

Os meses de Maio, Julho e Setembro verificam um aumento significativo do número de acessos ao *site*, relativamente aos restantes meses em análise. Em qualquer um dos casos, podemos identificar iniciativas de carácter específico que contribuem para um maior interesse dos públicos relativamente à programação do Museu. A comemoração do Dia Internacional dos Museus, em Maio, as Férias no Chimico e a Noite do Ambiente, em Julho, e a Noite dos Investigadores, em Setembro, constituem eventos amplamente reconhecidos e com elevado índice de atração junto dos públicos.

O Museu está também presente nas Redes Sociais, nomeadamente no Facebook, contando com 5696 gostos<sup>363</sup>. Entre Abril e Setembro de 2012, o Museu fez 101 publicações no Facebook, as quais geraram 788 gostos, 68 comentários e 371 partilhas. No que diz respeito aos conteúdos disponibilizados pelo Museu, o Facebook é utilizado, fundamentalmente, para divulgar as atividades promovidas pelo Museu.

O email é um dos instrumentos de comunicação privilegiados pelo Museu da Ciência. Sucinto e objetivo, com links para o *site* do Museu, a sistematização do seu envio reflete uma estratégia assente na organização e pertinência dos conteúdos enviados. Para além de um email com a programação mensal, é também enviado um email com os destaques semanais.

Tendo em consideração os elementos apresentados, consideramos que, no que diz respeito à comunicação, o Museu da Ciência tem objetivos definidos, instrumentos identificados e ações planeadas, para além de monitorizar os resultados alcançados. No entanto, consideramos que a inexistência de um plano de comunicação, devidamente estruturado, constitui uma lacuna que importa colmatar, sob pena dos recursos existentes no domínio da comunicação não serem devidamente potenciados e rentabilizados, algo que foi já reconhecido pela própria administração do Museu. Em 2012, o Museu iniciou o desenvolvimento de um plano de comunicação para um período de 2 anos.

## **5.6 Os Museus e a perceção dos públicos**

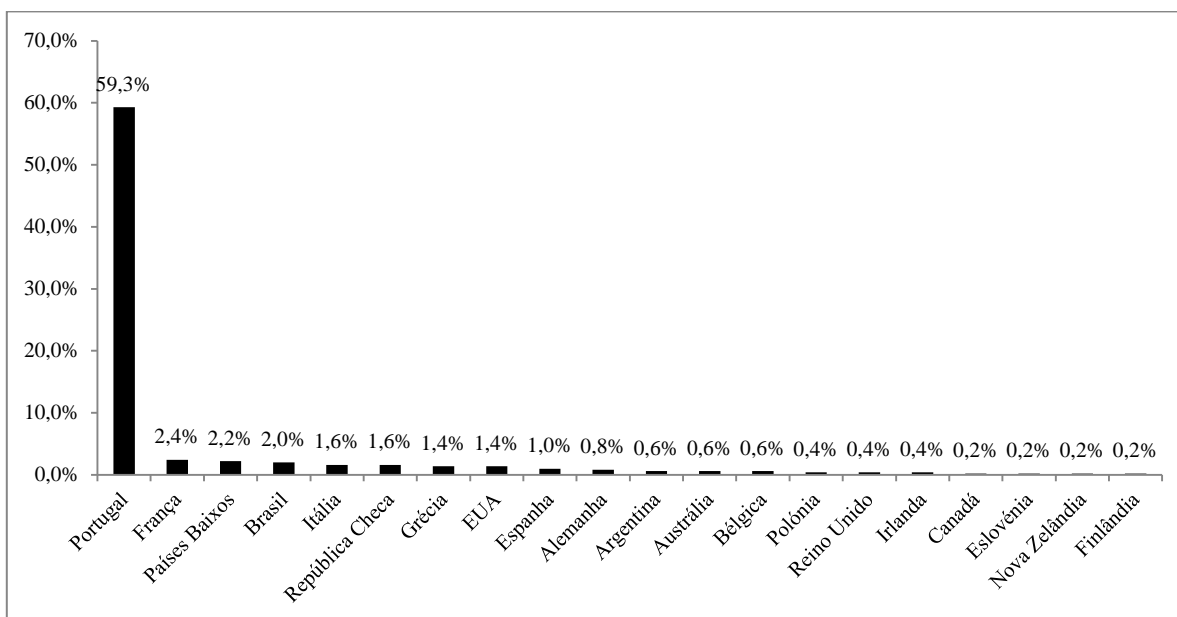
No contexto da análise de carácter prático que nos propusemos desenvolver, consideramos essencial desenvolver um instrumento de monitorização que nos permitisse avaliar, não só a perceção dos públicos relativamente aos museus identificados, mas também o desempenho dos museus ao nível da comunicação, tendo em conta um conjunto de indicadores previamente definidos. Procuramos obter estas respostas junto dos públicos, através da aplicação de um inquérito nos museus participantes nesta investigação. Se, por

---

<sup>363</sup> Facebook do Museu da Ciência: <https://www.facebook.com/museudaciencia?fref=ts>. (Consultada em 18 de Junho de 2014).

um lado, a disponibilidade das instituições envolvidas indiciava o desenrolar de um processo sem dificuldades de maior, a diminuta receptividade dos públicos em participar na resposta ao inquérito condicionou, necessariamente, os resultados alcançados. Tendo em conta alguns condicionalismos existentes, consideramos que os resultados apresentados devem ser enquadrados no âmbito de um estudo exploratório que nos permitirá identificar as principais tendências, formular hipóteses e definir estratégias para o desenvolvimento de uma pesquisa mais alargada e rigorosa.

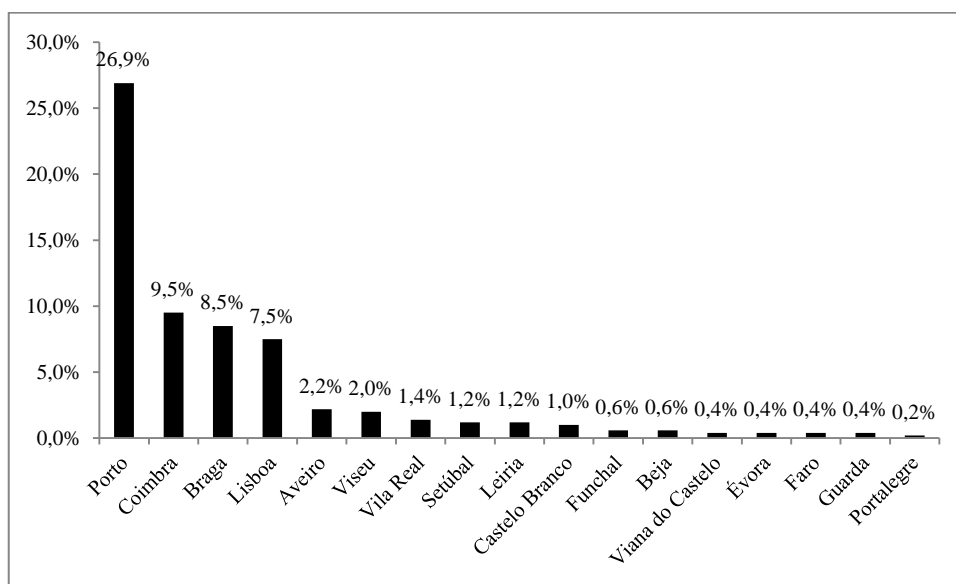
Os inquéritos realizados nos 5 museus seleccionados traduziram-se em 426 respostas válidas, 35,2% do sexo masculino e 49% do sexo feminino, com uma idade média na ordem dos 37 anos; 59,3% dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa, sendo os restantes do resto da Europa e da América Latina, sobretudo do Brasil (2%).



Quadro nº23. Inquérito: nacionalidade dos inquiridos

No que diz respeito ao distrito de proveniência dos inquiridos, verifica-se que a sua maioria é residente nos distritos do Porto, Braga e Coimbra, sendo que, em função da localização do Museu, este valor é mais ou menos representativo. Por exemplo, 18,2% dos inquiridos no Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa são residentes no distrito de

Braga; 37,9% dos inquiridos no Museu Nacional Soares dos Reis são residentes no concelho do Porto; 29,1% dos inquiridos no Museu da Ciência são residentes no distrito de Coimbra; 33,9% dos inquiridos no Museu Municipal de Penafiel são do distrito do Porto. A única exceção verifica-se no Museu do Douro, em que 27,9% dos inquiridos são residentes no distrito do Porto, não se registando qualquer resposta por parte de residentes no distrito de Vila Real. Esta tendência é, ainda, mais visível quando analisamos a proveniência dos inquiridos, tendo em conta o indicador concelho. No caso do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, 18,2% dos inquiridos são residentes no concelho de Braga; no Museu Nacional Soares dos Reis, 37,9% são residentes no concelho do Porto; no Museu da Ciência, 23,8% são residentes no concelho de Coimbra; no Museu Municipal de Penafiel, 16,7% são residentes no concelho de Penafiel; no Museu do Douro, 19,7% são residentes no concelho do Porto e 16,4% no concelho de Lisboa.

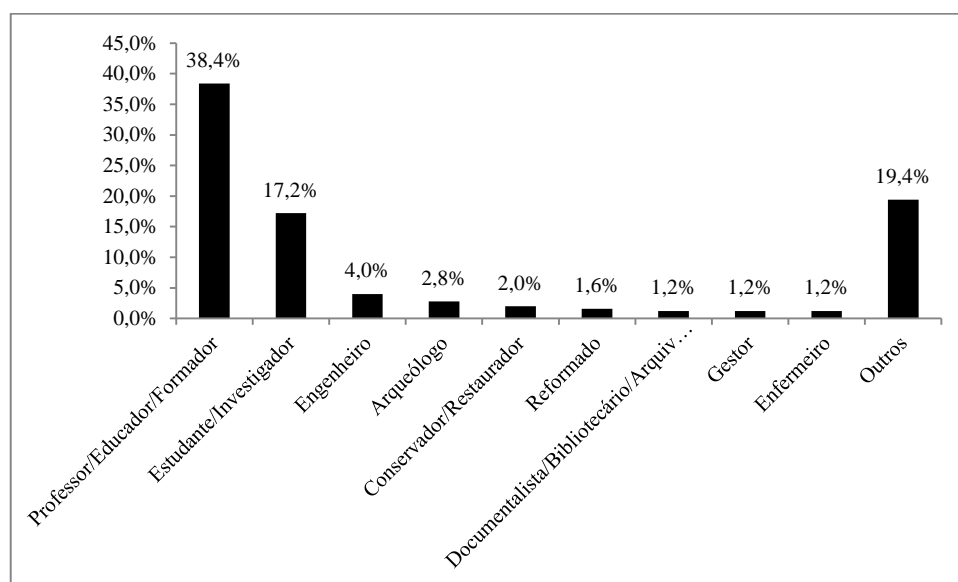


Quadro nº24. Inquérito: distrito de residência dos inquiridos

No que diz respeito à atividade profissional dos inquiridos, verifica-se uma prevalência dos professores (38,4%) e dos estudantes/investigadores (17,2%), o que reflete o predomínio do público escolar e evidencia, simultaneamente, o reconhecimento do museu enquanto um espaço de conhecimento e formação.

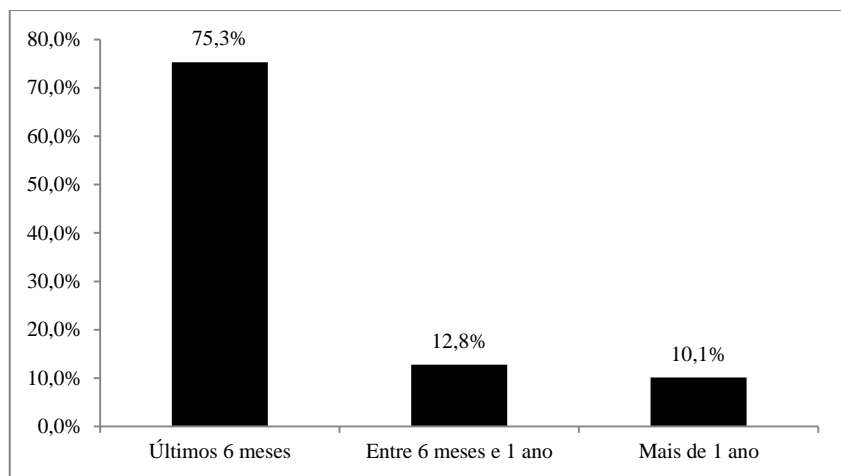
No que concerne ao Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, 9,1% dos inquiridos são arqueólogos, o que reflete, inequivocamente, o interesse e a importância do Museu para estes profissionais, uma referência no âmbito da arqueologia nacional e de Braga, em particular.

As atividades profissionais referenciadas como “Outros” reúnem uma percentagem significativa.



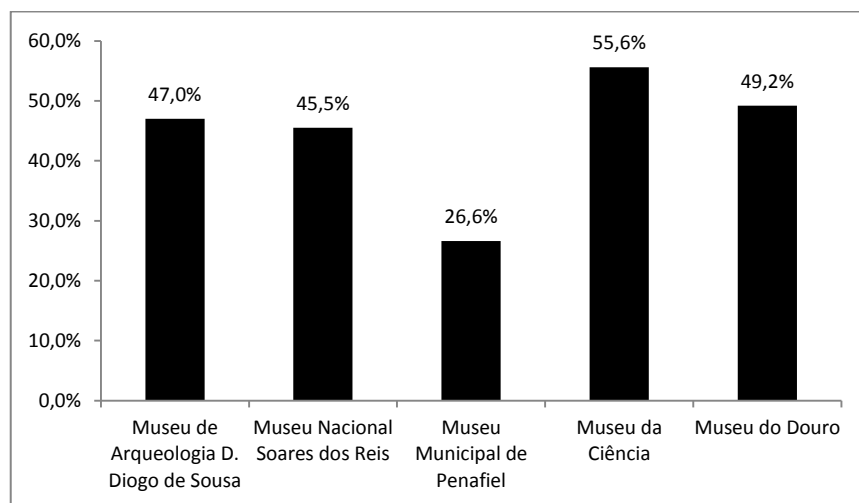
Quadro nº25. Inquérito: atividade profissional dos inquiridos

Quando questionados se tinham por hábito visitar museus, 89,3% dos inquiridos respondeu afirmativamente, sendo que 75,3% o tinha feito nos últimos 6 meses.



Quadro nº26. Inquérito: frequência da visita a museus dos inquiridos

Relativamente ao facto da visita ao Museu constituir uma experiência repetida, 45,1% respondeu afirmativamente, enquanto 53,8% dos inquiridos realizava a visita pela primeira vez, distribuindo-se as respostas aferidas do seguinte modo:

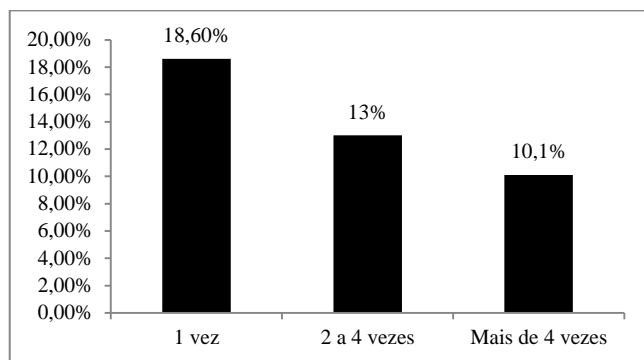


Quadro nº27. Inquérito: visitas realizadas pelos inquiridos pela 1ª vez

Quando questionados sobre ao número de vezes que visitaram o museu, a maioria dos inquiridos encontrava-se a realiza-la pela primeira vez. Se compararmos este valor com a

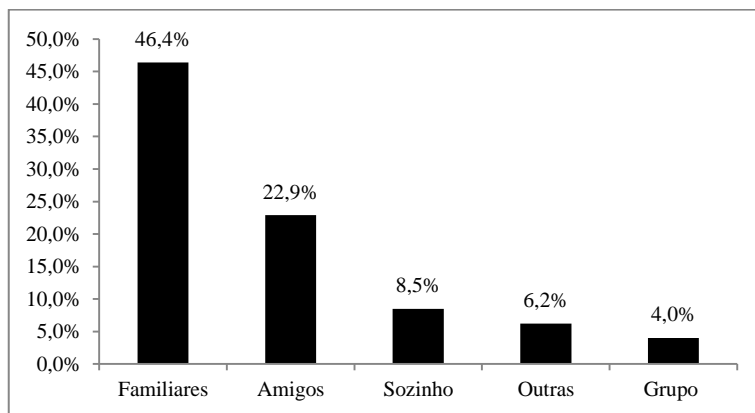


percentagem de visitantes que repete a experiência de visita, verificamos um reduzido índice de fidelização face à experiência museológica.



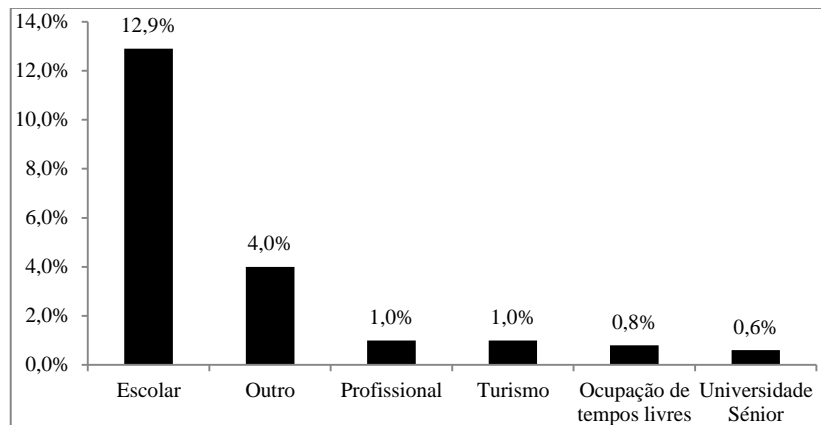
Quadro nº28. Inquérito: nº de vezes em que o inquirido visitou o Museu

Tendo em conta o universo da amostra em análise, verificamos que as visitas realizadas individualmente não reúnem as preferências dos visitantes, em detrimento da companhia de familiares e dos amigos.



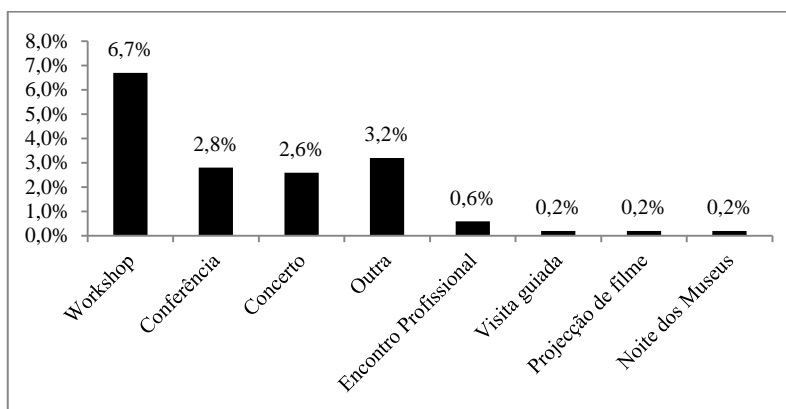
Quadro nº29. Inquérito: tipo de visita realizada pelo inquirido, em função da companhia

Relativamente às visitas realizadas em contexto de grupo, verifica-se uma prevalência das visitas realizadas em contexto escolar, algo que já tivemos oportunidade de verificar no contexto da informação disponibilizada pelos museus e analisada anteriormente.



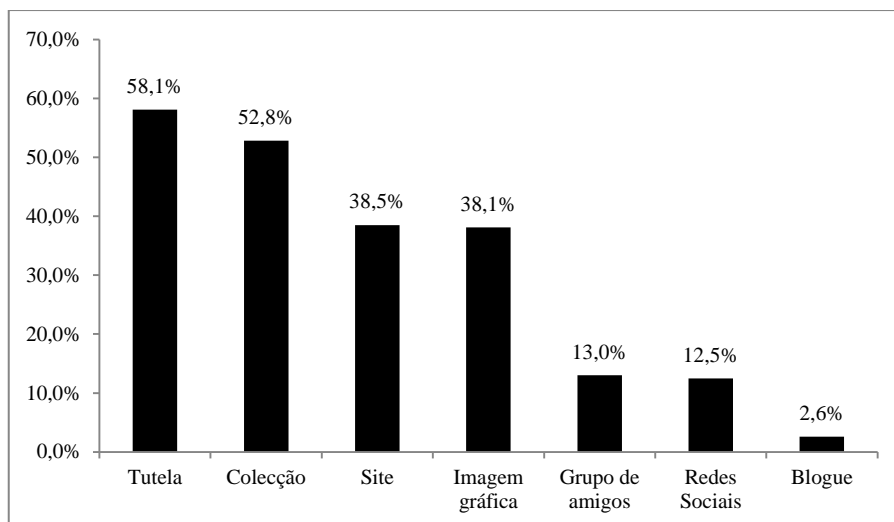
Quadro nº30. Inquérito: tipo de visita realizada pelo inquirido, em função do contexto

Quando questionados se a visita ao Museu incluiu a participação em alguma atividade, apenas 16,6% dos inquiridos responderam afirmativamente, sendo que o workshop constitui a atividade com o maior número de participantes.



Quadro nº31. Inquérito: tipo de atividade realizada pelo inquirido no contexto da visita ao Museu

Procuramos aferir o grau de notoriedade da instituição junto dos seus públicos, tendo em conta alguns indicadores previamente definidos.



Quadro nº32. Inquérito: notoriedade do Museu, em função dos indicadores previamente definidos

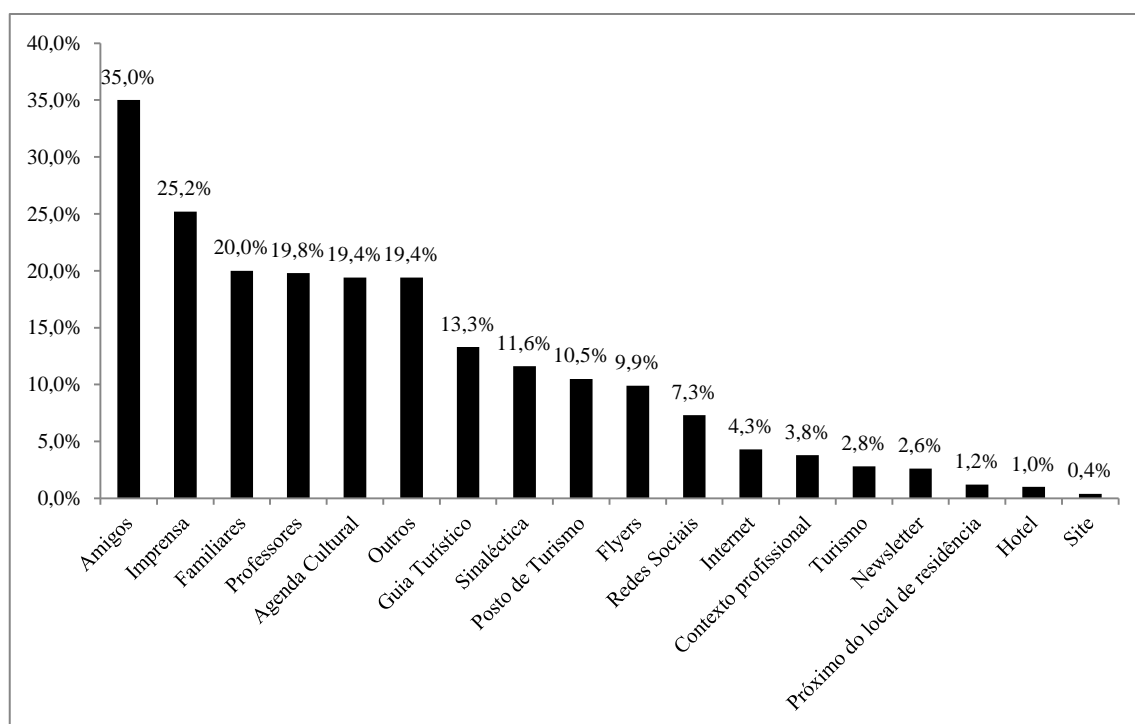
De acordo com os dados aferidos, a maioria dos inquiridos reconhece a tutela e a coleção do museu. No entanto, verificamos existir uma elevada percentagem de inquiridos que não é capaz de identificar a coleção da instituição, o que se nos afigura particularmente relevante, tendo em conta que a coleção é uma característica distintiva do Museu, contribuindo, inquestionavelmente, para a definição da sua Marca. Esta tendência já foi por nós testemunhada no contexto da análise dos acessos ao *site* dos Museus identificados. De acordo com os dados aferidos, os conteúdos relacionados com o Museu e a sua coleção não suscitam particular interesse juntos dos visitantes dos *sites*, ao contrário das informações relacionadas com a programação das instituições.

Apesar de todos os museus selecionados possuírem *site*, menos de metade dos inquiridos afirmou conhecer a plataforma *online*, o que adquire uma dimensão ainda mais significativa quando questionados sobre as Redes Sociais. Tendo em conta os dados apurados, podemos concluir que a presença *online* não se traduz numa visibilidade relevante. Ou seja, os museus garantem a sua presença *online*, mas não de uma forma eficaz o que, numa primeira análise, se traduz numa visibilidade reduzida e, para além disso, numa diminuta participação e, simultaneamente, envolvimento dos públicos no domínio da *Web 2.0*. Efetivamente, e no que diz respeito à utilização das Redes Sociais, os dados que apresentamos anteriormente refletem uma utilização algo incipiente.

Relativamente aos grupos de amigos, verifica-se que apenas 13% dos inquiridos reconhece a sua existência, apesar de, em alguns casos, estarmos a falar de associações com largos anos de existência, como é o caso do Museu Nacional Soares dos Reis, e uma profícua atividade, como é o caso, mais uma vez, do Círculo Dr. José de Figueiredo – Grupo de Amigos do MNSR e do Grupo de Amigos do Museu Municipal de Penafiel, apenas para citar alguns exemplos.

No que diz respeito à imagem gráfica do museu, verificamos que a maioria dos inquiridos não a reconhece.

Uma das questões essenciais no âmbito deste estudo exploratório consiste em identificar o papel que os diversos instrumentos de comunicação desempenham no que diz respeito à divulgação do museu para que, desse modo, possa ser definida uma estratégia de comunicação mais eficaz.



Quadro nº33. Inquérito: fonte de informação dos inquiridos relativamente ao Museu

De acordo com os dados apurados, verificamos que a informação partilhada por amigos e familiares constitui uma fonte de informação privilegiada. Uma experiência bem sucedida num espaço museológico rapidamente é recomendada, ganhando lastro num eficaz “boca-a-boca”. Por outro lado, destaca-se o papel desempenhado pelos professores na divulgação das instituições museológicas junto dos seus alunos.

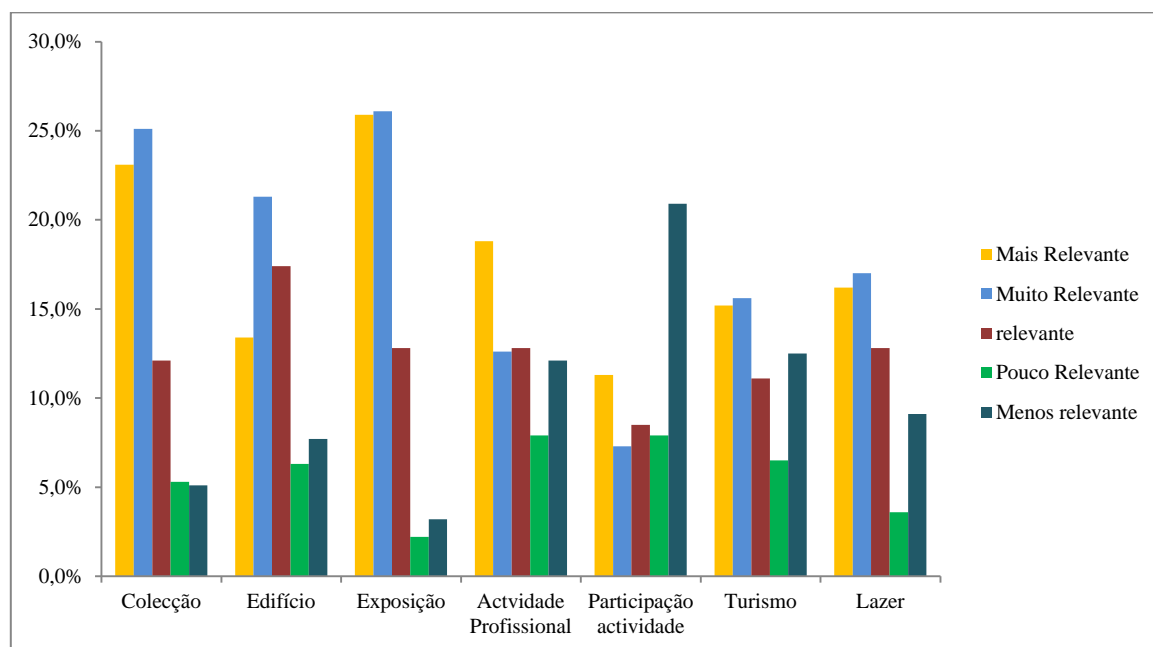
No que diz respeito aos indicadores relacionados com a atividade turística, verificamos que a informação resulta, sobretudo, dos guias turísticos impressos (13,3%) e dos postos de turismo (10,5%), sendo residual no que respeita à informação fornecida pelas unidades hoteleiras (1%), o que poderá constituir uma oportunidade em termos de comunicação.

A exemplo do que já constatamos noutros momentos desta análise, os dados aferidos permitem-nos concluir a ineficácia da comunicação *online*. Efetivamente, o número de inquiridos que obtém informação a partir das ferramentas digitais é residual.

De acordo com os dados apresentados, os meios de comunicação social assumem um papel importante enquanto instrumentos de divulgação, sobretudo a imprensa escrita. Uma programação atrativa e diversificada, a capacidade de “criar” notícias, uma relação fluída com os profissionais da comunicação são apenas alguns dos fatores que contribuem para que as instituições museológicas sejam notícia nos meios de comunicação social. Aliás, a importância atribuída imprensa está claramente evidenciada no envio de informação através do email, bem como através da existência de páginas *online*, nos *sites* dos Museus, com informação destinada a este segmento de público. Por outro lado, a atribuição de prémios e distinções como, por exemplo, o Prémio Melhor Museu 2010 ao Museu Municipal de Penafiel e a nomeação para Melhor Museu Europeu do Ano 2010; o Prémio Micheletti 2008 ao Museu da Ciência da Universidade de Coimbra; o Prémio Museu Europeu do Ano 2011 - Menção Especial do EMYA, o Menção Honrosa nos Prémios de Turismo de Portugal 2009 - Espaço Museológico de Referência; a Menção Honrosa na categoria de Melhor *Site* atribuídos ao Museu do Douro, conferem a estas instituições uma notoriedade e visibilidade com claras repercussões na imprensa. Ainda no que concerne ao Museu da Ciência, importa referir que o mesmo conta com os serviços, mesmo que pontuais, de uma agência de comunicação que desenvolve, sobretudo, a vertente da comunicação dirigida à imprensa. Finalmente, a existência de um setor na

área da Comunicação, como o que existe no Museu do Douro e no Museu da Ciência, não constitui, naturalmente, a garantia de uma comunicação eficaz, mas permite viabilizar a afetação de um conjunto de recursos que facilitam esse processo.

Através deste estudo exploratório, procuramos também aferir quais os fatores que mais contribuem para a decisão da visita.



	Coleção	Edifício	Exposição	Atividade Profissional	Participação atividade	Turismo	Lazer
<b>Mais Relevante</b>	23,1%	13,4%	25,9%	18,8%	11,3%	15,2%	16,2%
<b>Muito Relevante</b>	25,1%	21,3%	26,1%	12,6%	7,3%	15,6%	17,0%
<b>Relevante</b>	12,1%	17,4%	12,8%	12,8%	8,5%	11,1%	12,80%
<b>Pouco Relevante</b>	5,3%	6,3%	2,2%	7,9%	7,9%	6,5%	3,6%
<b>Menos relevante</b>	5,1%	7,7%	3,2%	12,1%	20,9%	12,5%	9,1%

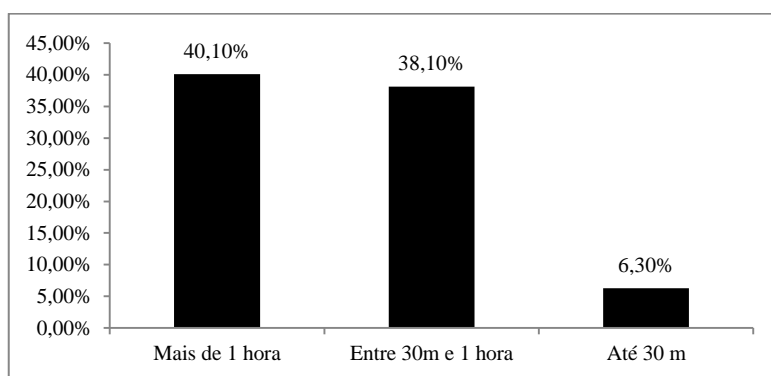
Quadro nº34. Inquérito: fatores que influenciam a decisão da visita por parte do inquirido

Quando questionados sobre os fatores que determinaram a sua visita ao Museu, uma percentagem significativa dos inquiridos considera a coleção como a motivação mais relevante, o que reflete o reconhecimento da identidade da instituição a partir da sua coleção, independentemente da sua tipologia. Efetivamente, e como tivemos oportunidade de constatar anteriormente, os visitantes inquiridos revelaram, na maioria dos casos,

desconhecer a coleção do Museu. Paralelamente, as exposições constituem, também, um dos fatores de maior atração para os visitantes, sendo, porventura, a atividade que mais facilmente lhes é associada, nomeadamente quando comparado com a participação noutras atividades. Gostaríamos, ainda, de destacar a importância atribuída ao edifício, enquanto fator de motivação, o que, constitui, no nosso entender, uma oportunidade a explorar pelas instituições museológicas junto dos públicos com interesses particulares, nomeadamente ao nível da arquitetura. Esta questão assume particular relevância no contexto dos museus que integram esta análise, os quais, para além do seu valor museológico, possuem inegáveis qualidades distintivas do ponto de vista arquitetónico, como já foi anteriormente apresentado.

De acordo com as respostas dos inquiridos, verificamos que a visita ao Museu não se insere, na maioria dos casos, numa lógica turística ou de ocupação de tempos livres. Efetivamente, o Museu não é claramente reconhecido como um espaço de lazer, sendo que apenas 12,8% dos respondentes o considera uma opção relevante neste contexto. Parece-nos, portanto, essencial definir uma estratégia que contribua para o posicionamento da instituição museológica enquanto um espaço de educação, formação e conhecimento, mas também de fruição e de lazer.

Quando questionados sobre a duração da visita, a maior parte dos inquiridos despendeu mais de uma hora no Museu (40,1%).



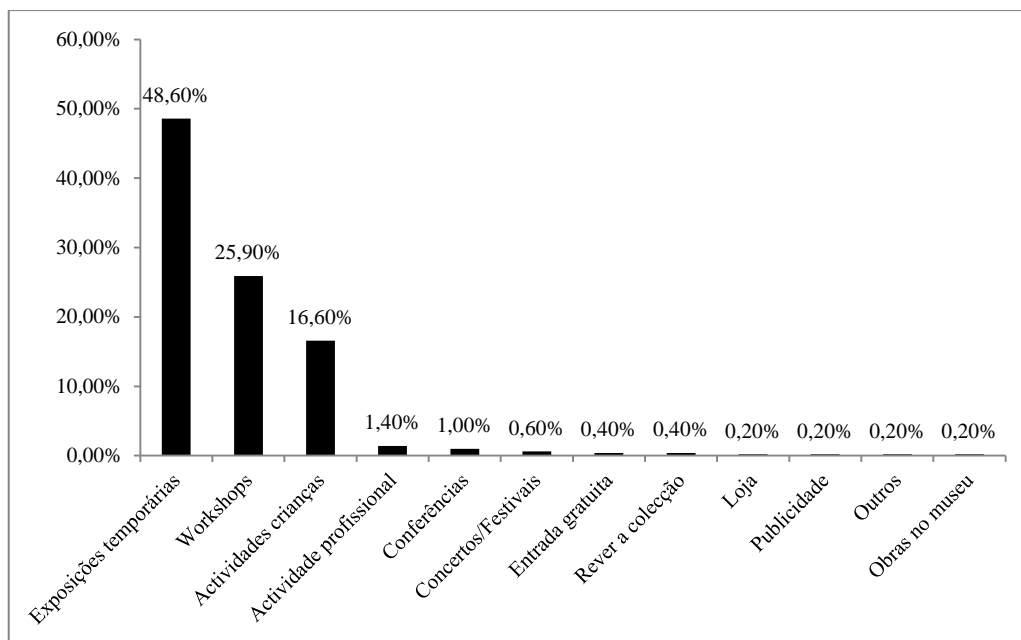
Quadro nº35. Inquérito: duração da visita realizada pelos inquiridos

De acordo com os dados apresentados, concluímos que a visita correspondeu às expectativas da maioria dos inquiridos (82,6%), tendo sido sublinhada a qualidade da coleção, do museu e do acolhimento como os fatores mais relevantes. Por outro lado, uma percentagem reduzida (3%) considerou que a mesma não correspondeu à expectativa inicial, nomeadamente pela fraca qualidade da exposição, reduzida interatividade e informação insuficiente.

Relativamente às razões que poderão motivar uma nova visita ao Museu, verifica-se uma preferência pelas exposições temporárias (48,6%), o que reflete uma conceção de museu de carácter mais tradicional, onde a componente expositiva adquire um papel preponderante. O mesmo acontece com as atividades destinadas às crianças, as quais reúnem uma adesão significativa (16,6%). Esta tendência é particularmente evidenciada no que diz respeito aos conteúdos mais acedidos nos *sites* dos Museus, em que a programação lidera os interesses dos internautas.

No entanto, gostaríamos de sublinhar, que o inquérito apenas enunciava três hipóteses de resposta: exposições temporárias, atividades para crianças e workshops. Os restantes indicadores apresentados nesta análise resultam das sugestões dos inquiridos, o que reflete alguma expectativa relativamente à oferta esperada. A percentagem atribuída é, claramente, incipiente, mas não podemos deixar de sublinhar o interesse manifestado pela loja, um espaço frequentemente desvalorizado no que à sua missão e objetivos diz respeito. Efetivamente, não se trata de um mero espaço comercial, mas também do prolongamento da experiência museológica.

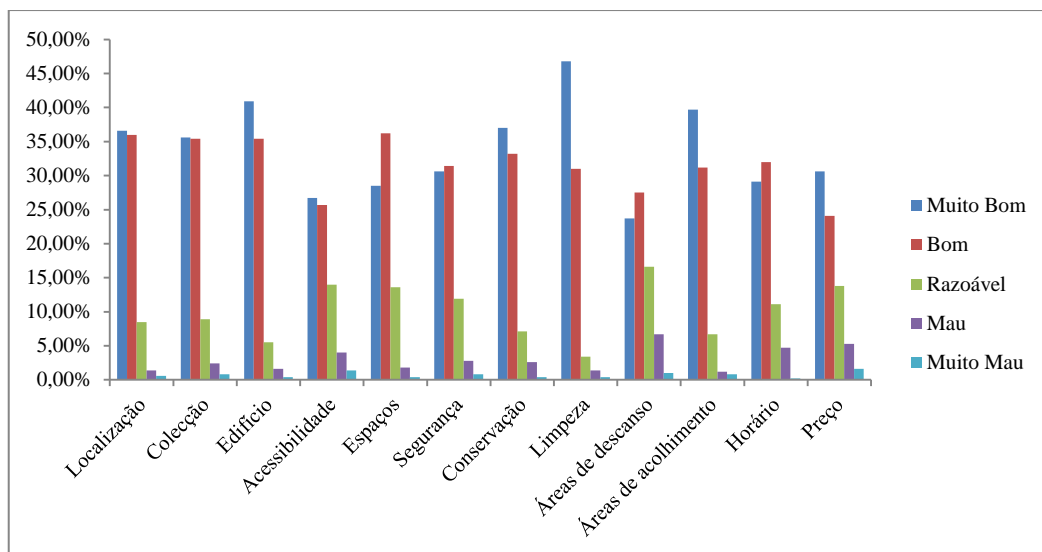




Quadro nº36. Inquérito: fatores que influenciam a decisão da repetição da visita por parte do inquirido

Quando questionados sobre o interesse em receber informação sobre o museu, a maioria dos inquiridos manifestou essa vontade (49,4%), privilegiando o formato digital, nomeadamente o email (28,9%). Perante estes resultados, podemos concluir que os museus estão perante um desafio incontornável. Não se trata, apenas, de garantir uma presença *online*, até porque os museus em análise cumprem esse requisito no que ao *site* diz respeito, mas sim torna-la mais eficaz e com recurso a vários instrumentos de comunicação digital. No que diz respeito aos Museus que integram esta análise, verificamos a inexistência de uma newsletter *online*, à exceção do Museu da Ciência, passível de ser subscrita pelos internautas. Perante isto, é essencial que os Museus definam um procedimento que lhes permita associar o endereço eletrónico de todos aqueles que manifestem interesse em receber informação sobre a instituição à sua base de dados.

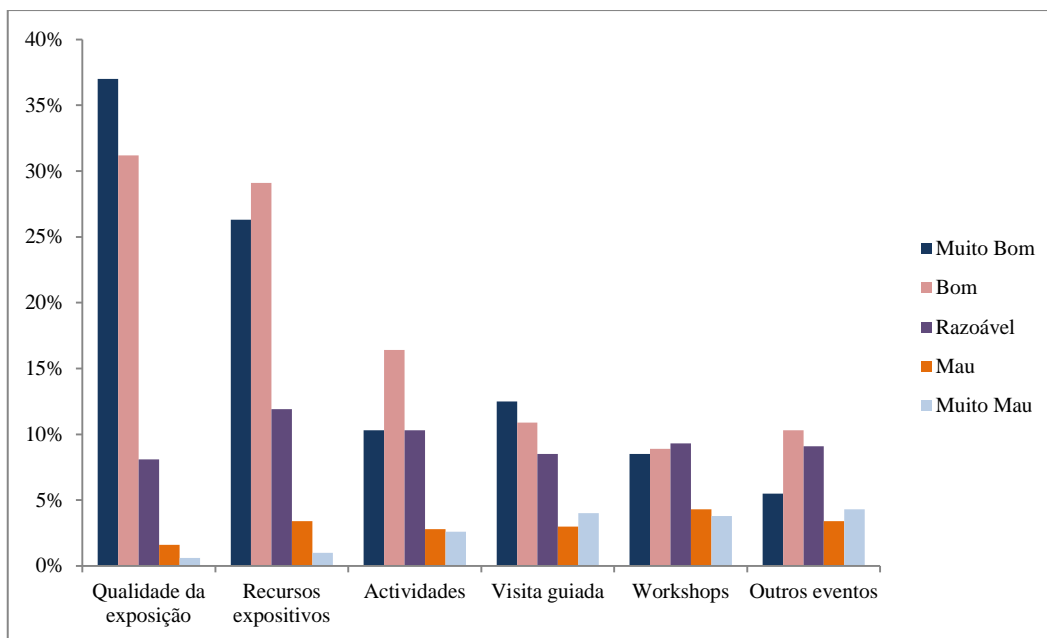
A partir do inquérito realizado, procuramos verificar a avaliação dos inquiridos relativamente ao Museu, face a um conjunto de indicadores previamente identificados.



	Localização	Coleção	Edifício	Acessibilidade	Espaços	Segurança	Conservação	Limpeza	Áreas de descanso	Áreas de acolhimento	Horário	Preço
<b>Muito Bom</b>	36,60%	35,60%	40,90%	26,70%	28,50%	30,60%	37,00%	46,80%	23,70%	39,70%	29,10%	30,60%
<b>Bom</b>	36%	35,40%	35,40%	25,70%	36,20%	31,40%	33,20%	31,00%	27,50%	31,20%	32,00%	24,10%
<b>Razoável</b>	8,50%	8,90%	5,50%	14%	13,60%	11,90%	7,10%	3,40%	16,60%	6,70%	11,10%	13,80%
<b>Mau</b>	1,40%	2,40%	1,60%	4%	1,80%	2,80%	2,60%	1,40%	6,70%	1,20%	4,70%	5,30%
<b>Muito Mau</b>	0,60%	0,80%	0,40%	1,40%	0,40%	0,80%	0,40%	0,40%	1,00%	0,80%	0,20%	1,60%

Quadro nº37. Inquérito: avaliação do Museu segundo os(as) inquiridos(as) (1)

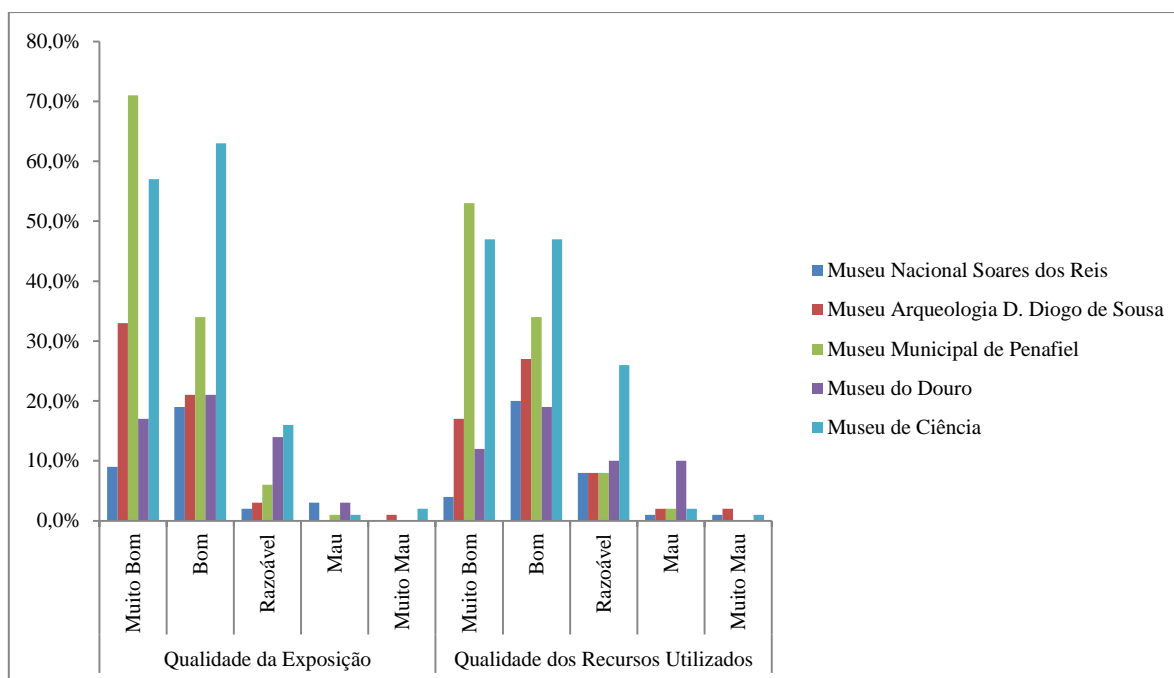
De acordo com os dados apresentados, verificamos que a coleção e o edifício continuam a reunir as preferências dos inquiridos, sendo avaliados de forma muito positiva. O mesmo acontece com aspetos de carácter mais formal do espaço museológico, nomeadamente questões relacionadas com a acessibilidade, os espaços, as áreas de descanso e as áreas de acolhimento. A esta realidade não será, naturalmente, alheio o facto dos museus envolvidos nesta análise, apesar de localizados em edifícios históricos, terem sido objeto de intervenções arquitetónicas que os dotaram de requisitos de um edifício de fruição pública e com funções museológicas. A única exceção reside no Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, cuja construção já considerou todas as valências necessárias para o seu bom funcionamento.



	Qualidade da exposição	Recursos expositivos	Atividades	Visita guiada	Workshops	Outros eventos
<b>Muito Bom</b>	37%	26,30%	10,30%	12,50%	8,50%	5,50%
<b>Bom</b>	31,20%	29,10%	16,40%	10,90%	8,90%	10,30%
<b>Razoável</b>	8,10%	11,90%	10,30%	8,50%	9,30%	9,10%
<b>Mau</b>	1,60%	3,40%	2,80%	3%	4,30%	3,40%
<b>Muito Mau</b>	0,60%	1,00%	2,60%	4%	3,80%	4,30%

Quadro nº38. Inquérito: avaliação do Museu segundo os(as) inquiridos(as) (2)

No que diz respeito à qualidade da exposição e dos recursos utilizados, a avaliação dos inquiridos é positiva, sobretudo nos museus que integram no seu discurso expositivo funcionalidades e instrumentos de carácter tecnológico. Efetivamente, abordagens de carácter mais tradicionalista, cuja aposta reside fundamentalmente na exposição de objetos, sem recurso, por exemplo, à interatividade, são menos atrativas.

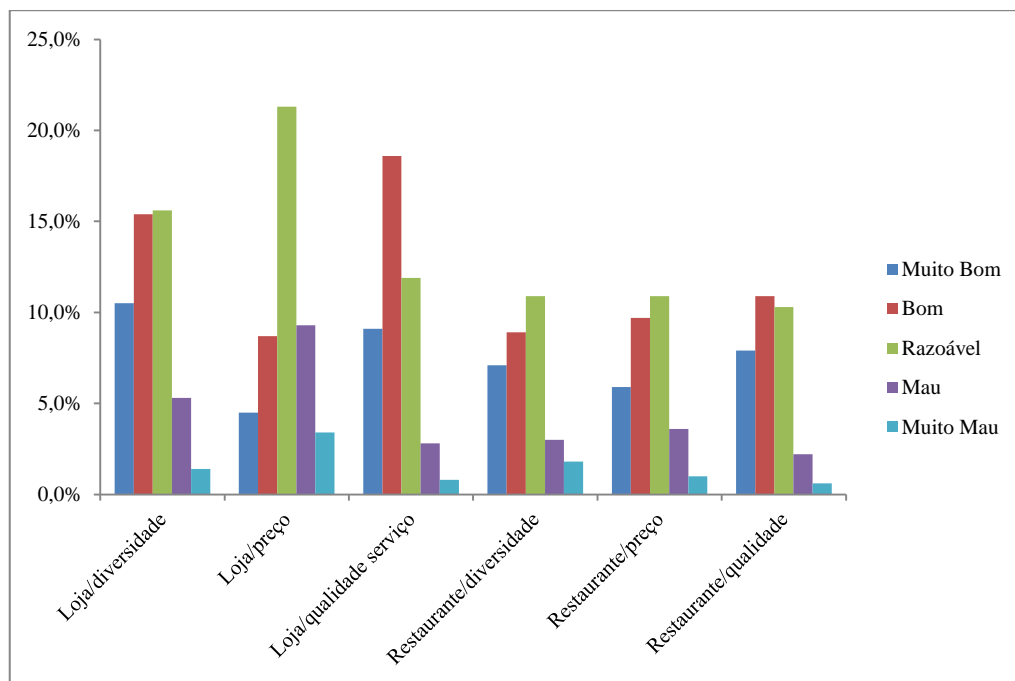


	Qualidade da Exposição					Qualidade dos Recursos Utilizados				
	Muito Bom	Bom	Razoável	Mau	Muito Mau	Muito Bom	Bom	Razoável	Mau	Muito Mau
<b>Museu Nacional Soares dos Reis</b>	9,0%	19,0%	2,0%	3,0%	0,0%	4,0%	20,0%	8,0%	1,0%	1,0%
<b>Museu Arqueologia D. Diogo de Sousa</b>	33,0%	21,0%	3,0%	0,0%	1,0%	17,0%	27,0%	8,0%	2,0%	2,0%
<b>Museu Municipal de Penafiel</b>	71,0%	34,0%	6,0%	1,0%	0,0%	53,0%	34,0%	8,0%	2,0%	0,0%
<b>Museu do Douro</b>	17,0%	21,0%	14,0%	3,0%	0,0%	12,0%	19,0%	10,0%	10,0%	0,0%
<b>Museu da Ciência</b>	57,0%	63,0%	16,0%	1,0%	2,0%	47,0%	47,0%	26,0%	2,0%	1,0%

Quadro nº39. Inquérito: avaliação do Museu segundo os(as) inquiridos(as) (3)

Tomando como referência o Museu da Ciência da Universidade de Coimbra, verificamos que a exposição e os recursos utilizados são classificados, pela maioria dos inquiridos, como acima da média, uma realidade a que não é, certamente alheia, a existência de “um conjunto de experiências e módulos interativos [que] possibilitam a observação de fenómenos, desde a experiência de decomposição da luz de Newton até à neurobiologia da visão” (“Museu Da Ciência” 2014). O mesmo se verifica no Museu Municipal de Penafiel onde a utilização de “numerosos e inovadores suportes multimédia, onde a interação, a pedagogia e o divertimento são a linha de força” (“Museu De Penafiel” 2014), refletindo

uma aposta num “discurso expositivo claro e moderno, apoiados em diferentes níveis de informação destinados a diversos públicos”(“Museu De Penafiel” 2014).



	Loja/diversidade	Loja/preço	Loja/qualidade serviço	Restaurante /diversidade	Restaurante /preço	Restaurante /qualidade serviço
Muito Bom	10,5%	4,5%	9,1%	7,1%	5,9%	7,9%
Bom	15,4%	8,7%	18,6%	8,9%	9,7%	10,9%
Razoável	15,6%	21,3%	11,9%	10,9%	10,9%	10,3%
Mau	5,3%	9,3%	2,8%	3,0%	3,6%	2,2%
Muito Mau	1,4%	3,4%	0,8%	1,8%	1,0%	0,6%

Quadro nº40. Inquérito: avaliação do Museu segundo os(as) inquiridos(as) (4)

No que diz respeito aos serviços disponibilizados pelos Museus, nomeadamente a loja e o restaurante/cafetaria, verificamos que nenhum se destaca particularmente pela positiva, registando uma avaliação mediana por parte dos inquiridos. A informação que possuímos, até pelo seu carácter exploratório, revela-se insuficiente para conclusões definitivas, o que não invalida que possamos avançar com algumas reflexões.

No que diz respeito ao serviço disponibilizado pela loja, verificamos que os resultados registados pelo Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e pelo Museu Nacional Soares

dos Reis são bastante distintos, apesar de tutelados pela mesma entidade<sup>364</sup>, o que, à partida, nos faria prever um maior equilíbrio no que concerne à avaliação dos inquiridos. Para além dos produtos inspirados nas coleções dos museus, bem como outros suscitados pelos acervos de outros museus e palácio tutelados pelo IMC,IP, o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa disponibiliza uma grande variedade de artigos, resultante de parcerias do Grupo de Amigos do Museu com artistas e empresas o que contribui para o carácter diversificado que lhe é atribuído pelos respondentes, e que é menos evidenciado no que diz respeito ao Museu Nacional Soares dos Reis. Pela mesma razão, a perceção dos inquiridos relativamente ao preço é mais favorável no que diz respeito ao museu bracarense.

A aposta do Museu do Douro numa gama diversificada de artigos, que varia entre a oferta de produtos gourmet, acessórios para vinhos, peças de autor e design nacionais, obras de artistas plásticos, livros e roteiros, merchandising, edições e catálogos é valorizada pelos inquiridos, apesar do preço registar uma avaliação menos positiva. O mesmo acontece com o Museu da Ciência onde a loja, com produtos naturalmente distintos tendo em conta o espólio do Museu, é reconhecida pela diversidade da oferta, e também pelos preços, na sua maioria avaliados como “razoáveis”, mas com uma tendência para serem considerados elevados.

No que diz respeito ao Museu Municipal de Penafiel, a realização deste estudo coincidiu com a existência de uma loja num formato muito incipiente e dimensão reduzida o que se reflete na diversidade de produtos existentes e, consequentemente, na avaliação realizada pelos inquiridos: um espaço com pouca diversidade e preços acessíveis.

No que concerne ao serviço disponibilizado pela cafetaria/restaurante, este é considerado mediano pelos inquiridos. A este propósito, gostaríamos de destacar, em Braga, o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa que reúne a preferência dos inquiridos no que diz respeito à diversidade da oferta existente e aos preços praticados, o que é claramente evidenciado pela afluência diária registada neste espaço, nomeadamente durante a hora do almoço. No entanto, e segundo fonte do Museu, o relevante fluxo de utilizadores deste serviço não se reflete no número de utilizadores do espaço museológico o que suscita,

---

<sup>364</sup> Relembramos que o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa foi tutelado pelo IMC até 2012.

naturalmente, uma reflexão que nos permita identificar uma estratégia que potencie este público ao nível das restantes valências do Museu.

## **5.7 Conclusão da análise**

A análise que aqui apresentamos, e tal como já tivemos oportunidade de referir anteriormente, deve ser enquadrada no contexto de um estudo exploratório que nos permitirá identificar as principais tendências, formular hipóteses e definir estratégias para o desenvolvimento de uma pesquisa mais completa. Efetivamente, não constitui nosso objetivo avançar com teorias irrefutáveis sobre a realidade dos museus em análise, nem sequer partir de realidades muito específicas para extrapolações de carácter generalista. Pretendemos, isso sim, contribuir para um exercício de reflexão e análise sobre um tema particularmente atual, no contexto das instituições museológicas, tendo como ponto de partida, não só uma abordagem de carácter teórico, mas também exemplos concretos e que, no nosso entender, são bastante representativos da realidade museológica nacional.

A metodologia utilizada no desenvolvimento desta análise, assim como os indicadores selecionados, foram, naturalmente, comuns a todos os museus que participaram neste estudo. No entanto, e como é possível verificar a partir da informação apresentada, os dados de que dispomos possuem abordagens algo distintas, mesmo quando sobre o mesmo indicador. O que poderia ter sido encarado como uma dificuldade, foi por nós entendido como o reflexo de uma realidade muito diversificada. Diferentes entidades, no que diz respeito à sua tutela, tipologia, coleções, localização, com patamares de organização igualmente distintos.

Se, por um lado, os exemplos que aqui apresentamos correspondem a realidades muito distintas, não é menos verdade que, em última análise, as questões com que os museus se deparam na sua gestão diária são em tudo semelhantes.

Os museus não se distinguem apenas pela sua história e coleções. Efetivamente, a identidade de um museu resulta de uma conjugação de variáveis muito complexa e cada

vez mais diversificada. A programação, os serviços que disponibiliza, o edifício que lhe dá forma, são algumas das características que podem contribuir para lhe conferir notoriedade e, simultaneamente, para a construção da própria marca. Tomemos como exemplo a arquitetura dos edifícios dos museus que integram a nossa análise. A relevância histórica do Laboratório Chimico, em Coimbra; o testemunho pombalino do museu duriense; a imponência do Palácio das Carrancas, no Porto; os traços inconfundíveis da arquitetura da Escola do Porto, em Penafiel, em Braga e no Museu Nacional Soares dos Reis representam um potencial que não deve ser descurado, sem que isso se traduza, naturalmente, no desvirtuar da missão e objetivos do museu. Trata-se, isso sim, de acrescentar valor a uma proposta já existente.

A notoriedade de um museu pode ainda ser potenciada por um conjunto de fatores que, apesar de exteriores à instituição, contribuem para o seu reconhecimento, conferindo-lhe uma maior visibilidade. O potencial turístico da cidade do Porto, a Rota do Românico, a classificação da Universidade de Coimbra e do Alto Douro Vinhateiro pela UNESCO, a localização de Braga, próxima de cidades com elevada atração turística, como é o caso do Porto e Guimarães, constituem dinâmicas territoriais que o Museu Nacional Soares dos Reis, o Museu Municipal de Penafiel, o Museu da Ciência, o Museu do Douro e o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, respetivamente, não podem ignorar. O seu posicionamento enquanto atores e contribuidores desta realidade traduz-se em claros benefícios para as instituições.

Por outro lado, há fatores que dificultam o reconhecimento de uma instituição museológica por parte dos públicos, nomeadamente a existência de concorrência e, consequentemente, de uma oferta diversificada. No entanto, podemos identificar vários exemplos que, face a esse constrangimento, definiram estratégias que criaram novas oportunidades de consumo. Em Madrid, por exemplo, o Museo del Prado, o Museo Thyssen-Bornemisza e o Museo Reina Sofia criaram um bilhete conjunto – o bilhete “Paseo del Arte” – potenciando, assim, o acesso a três dos museus mais importantes de Espanha, tal como já foi referido anteriormente.

No exercício diário das suas funções, os museus procuram atrair novos públicos e, simultaneamente, fideliza-los, tendo em conta a sua diversidade. No entanto, o esforço



desenvolvido pelas instituições museológicas nesse sentido, consubstanciado, na maioria das vezes, numa aposta ao nível da programação, traduz-se em resultados muito diversificados, relativamente aos diferentes segmentos de público, e com um impacto mais significativo ao nível do público escolar. É um facto que alguns museus assumem este segmento de público como sendo prioritário, definindo toda uma estratégia em benefício deste resultado. Por outro lado, o investimento exaustivo no público escolar pode traduzir-se, em última análise, numa dificuldade acrescida na alocação de recursos, frequentemente reduzidos, na abordagem de outros públicos. Consideramos, no entanto, que a tendência é, claramente, no sentido da diversificação dos públicos, pelo que as estratégias a utilizar obrigam a um maior rigor e criatividade, no sentido de consolidar a relação com os públicos e, simultaneamente, fazer crescer o número de visitantes.

As instituições que integraram este estudo exploratório, quando confrontadas com a estagnação e, em alguns casos, diminuição do número de visitantes, consideram que as dificuldades económicas são um dos fatores que explicam esta tendência, sobretudo nos últimos anos. Esta ideia ganha particular ênfase quando aplicada ao universo das escolas e, também, às famílias, para além das dificuldades inerentes à organização das visitas escolares, que, pelo seu elevado teor burocrático, desmobilizam muitos potenciais interessados. Quando nos referimos a museus do interior ou, no mínimo, um pouco afastados da faixa litoral, a juntar a todas as justificações já apresentadas, há a considerar o estigma da interioridade, associado à dimensão das cidades, às características da população, ao tecido económico, às infraestruturas e às acessibilidades. Qualquer um destes fatores deve, naturalmente, ser tido em conta. No entanto, consideramos que análises demasiado simplistas podem traduzir-se em conclusões desfasadas da realidade ou, pelo menos, que não consideram todas as variáveis. Tomemos, como exemplo, o Museu do Douro e os seus visitantes. Em 2011, o Edifício Sede do Museu do Douro registou 22 390 visitantes. Independentemente do significado que possamos atribuir a este valor, podemos sempre questionar se o mesmo constitui um bom resultado ou se, por ventura, está aquém do desejável, sendo que, nesta situação, podemos avançar com qualquer uma das justificações referidas anteriormente. Contudo, quando analisamos o número de visitantes, em 2011, do Museu do Abade de Baçal, (19 203) ou do Museu de Lamego (21 403 visitantes), rapidamente concluímos que a explicação da realidade é

demasiado complexa e que, por exemplo, não se satisfaz com o simples recurso à figura da interioridade.

No que diz respeito aos instrumentos de comunicação utilizados, verificamos o predomínio das edições em formato digital, em detrimento das edições em formato de papel, a que não são, certamente, alheios, os custos que lhe estão associados. Por outro lado, esta realidade reflete também o reconhecimento da eficácia dos recursos digitais. As edições impressas surgem, na maioria dos casos, no contexto de projetos financiados ou de parcerias.

No que concerne à utilização das plataformas digitais, nomeadamente o *site* e as redes sociais, verificamos algumas debilidades decorrentes, não só de dificuldades de carácter tecnológico, mas também de utilização destas ferramentas de forma pouco estruturada e organizada.

A existência de um equipamento cultural, só por si, não lhe garante visibilidade, independentemente dos seus atributos. O investimento numa estratégia de comunicação é fundamental. A escassez dos recursos humanos, as debilidades de carácter tecnológico e os poucos recursos financeiros de grande parte das instituições museológicas são as razões mais comumente apontadas para explicar dificuldades na implementação de estratégias de comunicação verdadeiramente eficazes. Não podemos, naturalmente, desvalorizar o impacto destas circunstâncias no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação. No entanto, consideramos que, mais importante do que a falta de recursos, é a incapacidade de definir uma estratégia, devidamente organizada e planeada, tendo em conta os recursos disponíveis que, frequentemente, ultrapassam as fronteiras físicas do próprio museu. O estabelecimento de parcerias com outras entidades e a participação em projetos mais amplos traduz-se em múltiplos benefícios, não só no que diz respeito a oferta ao nível da programação, mas também no que diz respeito à visibilidade alcançada.

## **Capítulo VI. Plano de comunicação: uma proposta**

### **6.1 Plano de Comunicação: conceito**

O Plano de Comunicação é um instrumento de desenvolvimento e gestão que, a partir da análise minuciosa da organização nas suas múltiplas vertentes, define um conjunto de objetivos, estratégias e ações Comunicacionais, de técnicas e dispositivos de monitorização e avaliação, num espaço temporal determinado, com base num conjunto de recursos técnicos, humanos e financeiros, suscetível de acompanhamento, avaliação e revisão. Este documento constitui um instrumento essencial para garantir o bom desempenho Comunicacional das instituições, não só a nível interno, junto dos seus colaboradores, mas também para o exterior, contribuindo para a divulgação eficaz das suas atividades, o desenvolvimento de relações com os diferentes segmentos de públicos e, simultaneamente, a definição do posicionamento da imagem da organização. Paralelamente, o plano de comunicação contribui para focalizar e definir as prioridades da instituição, de acordo com os recursos disponíveis e os objetivos definidos; definir procedimentos e integrar todos os esforços Comunicacionais na concretização dos objetivos definidos; assegurar o envolvimento de todos os elementos da organização na conceção, desenvolvimento e implementação do plano de comunicação. O plano de comunicação é um documento claro e preciso, minucioso, realista e flexível e que deve fazer parte integrante da planificação estratégica da instituição. Uma planificação estratégica desenvolve-se em três etapas essenciais: formulação, execução e avaliação.

### **6.2 Estrutura**

#### **6.2.1 Avaliação e diagnóstico da organização**

O Plano de Comunicação deve ter por base o conhecimento profundo da organização, sendo desenvolvido de acordo com o Plano Estratégico da instituição que, enquanto

instrumento de gestão de carácter interno, deve integrar uma análise “M.O.S.T. (Mission, Objectives, Strategy, Tactics)”<sup>365</sup> (Harrin 2010). Efetivamente, a identificação da missão da instituição, dos seus objetivos fundamentais, dos seus procedimentos e dos recursos existentes contribuem, de forma indefetível, para a definição da identidade da organização junto dos seus públicos, internos e externos.

Para além da análise “M.O.S.T”, consideramos igualmente pertinentes os modelos de análise “S.W.O.T” e “P.E.S.T”. A análise “S.W.O.T” (“Strategic Marketing Planning” 2002) é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas organizações para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT, de origem inglesa, é o acrónimo de “Strenghts (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Esta ferramenta subdivide-se em duas análises complementares entre si: uma de carácter externo, que corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a organização atua, traduzidas na identificação de Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats); outra de carácter interno, que corresponde aos principais aspetos que diferenciam a instituição e os seus produtos/serviços dos seus concorrentes, traduzidas na identificação das suas vantagens (Strenghts) e Fraquezas (Weaknesses). No final da análise “S.W.O.T” pretende-se definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente da organização, procurando aproveitar as oportunidades disponíveis.

A análise P.E.S.T. é o acrónimo utilizado para identificar uma técnica destinada a avaliar especificamente o macro-ambiente externo – contextos Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos – conduzindo a uma gestão estratégica que vise a concretização dos objetivos da instituição num contexto em permanente mutação (“Strategic Marketing Planning” 2002). Nos últimos anos, e atendendo especificamente ao contexto nacional, deparamo-nos com uma realidade complexa e que afeta, de forma bastante pronunciada, a realidade dos museus portugueses. As alterações verificadas no domínio das suas tutelas<sup>366</sup>, o débil contexto económico do país e as fragilidades socioculturais daí decorrentes influenciam,

---

<sup>365</sup> A análise M.O.S.T implica a definição da missão, objetivos, estratégias e atividades que contribuem para a identidade de uma organização.

<sup>366</sup> Em 2012, o número de Museus dependentes da Administração Central reduziu substancialmente, tendo alguns passado para a dependência da Administração Pública Desconcentrada, vulgo Direções Regionais de Cultural (*Orgânica Das Direções Regionais De Cultura* 2012, sec. Série I)

necessariamente, o posicionamento das instituições e a forma como se articulam com o contexto em que se inserem. Para além disso, a análise P.E.S.T é, normalmente, assumida como complementar à análise S.W.O.T, permitindo uma melhor compreensão das tendências e, simultaneamente, uma antecipação das ameaças e oportunidades.

### **6.2.2 Missão e objetivos**

O Plano de Comunicação de uma instituição reflete a sua missão e objetivos, traduzindo, assim, a filosofia e valores que representam os princípios básicos da organização. Neste contexto, a identificação dos objetivos da comunicação constitui uma das etapas fundamentais do desenvolvimento do plano de comunicação, tendo em conta que estão na base da estratégia que será adotada. Paralelamente, e de modo a contribuir para a eficácia da comunicação, os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e oportunos<sup>367</sup>.

A definição dos objetivos do Plano de Comunicação pressupõe: o conhecimento atual da organização, em termos de posicionamento, notoriedade, compreensão e imagem da marca junto dos públicos; o conhecimento dos diferentes públicos-alvo, a sua atitude em relação à instituição e à concorrência; a identificação das ações de comunicação mais adequadas à concretização desses mesmos objetivos.

O posicionamento de uma organização traduz-se no conjunto de traços distintivos da imagem da instituição que permitem aos públicos situa-la relativamente a instituições análogas, distinguindo-a e conferindo-lhe notoriedade, credibilidade e originalidade. Um bom posicionamento da marca contribui para a eficácia da comunicação da organização.

No caso dos museus, os objetivos específicos são variáveis em função dos contextos em que as instituições se inserem, sendo possível avançar com alguns objetivos de carácter geral, nomeadamente:

---

<sup>367</sup> Em 1981, George T. Doran, num artigo intitulado “S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives”, publicado na revista “Management Review”, identificou as características essenciais dos objetivos definidos por uma organização, atribuindo-lhes o acrónimo “S.M.A.R.T. – Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related” (Doran 1981)

- Criação de uma identidade/marca do museu cujas características sejam o rigor, a qualidade, a inovação e a criatividade potenciando nos públicos o desenvolvimento de um sentimento de confiança, familiaridade e pertença relativamente à instituição;
- Aumentar a notoriedade e reconhecimento do museu junto dos diferentes segmentos de públicos, reais e potenciais, não só enquanto local de conhecimento, mas também de lazer;
- Promover e divulgar o museu de forma atrativa, nas suas múltiplas valências, junto dos diferentes segmentos de públicos, reais e potenciais,
- Realçar os benefícios dos produtos e dos serviços oferecidos pelo museu;
- Promover e difundir informação sobre o museu em diferentes formatos e suportes;
- Elaborar recursos pedagógicos e educativos, de carácter geral e específico, para diferentes segmentos de públicos, cuja utilização não está dependente de uma visita ao museu;
- Desenvolver um Serviço Educativo nas suas diversas vertentes: relação com o acervo, públicos preferenciais, parceiros institucionais, parceiros estratégicos, dinamização de redes;
- Promover a participação e colaboração dos diferentes segmentos de públicos no museu, através de uma comunicação eficaz e atempada;
- Promover a participação de novos segmentos de públicos no museu, nomeadamente setores sociais minoritários e mais desprotegidos, tais como minorias étnicas e outros grupos menos representativos, através do seu envolvimento na conceção e desenvolvimento de atividades na instituição;
- Estimular uma maior proximidade com os públicos-alvo e aumentar a interatividade de carácter informal;
- Desenvolver uma política adequada de edições que reflita a investigação, nomeadamente através da participação em projetos de investigação, nacionais e internacionais;
- Estabelecer uma política de parcerias com outras instituições, independentemente da sua tipologia, cuja parceria se revele estratégica para a concretização dos objetivos do museu;

- Promover o interesse da imprensa relativamente ao museu;
- Promover a utilização de diferentes instrumentos de comunicação com o objetivo de promover o museu junto dos diferentes segmentos de público, nomeadamente a sinalética, a publicidade, o merchandising, as relações públicas, as ferramentas digitais;
- Desenvolver um plano de fidelização dos visitantes/utilizadores do museu, com base em fatores cognitivos, afetivos e ideológicos, estimulando o sentido de pertença e de identidade. O convite à integração no Grupo de Amigos do Museu pode contribuir para concretização deste objetivo;
- Promover e potenciar a presença *online* do Museu nas diferentes plataformas digitais.

Importa, ainda, referir, no seguimento da análise realizada num outro momento desta dissertação, que a comunicação não se verifica apenas no plano externo da instituição. Nesse sentido, o Plano de Comunicação deve incluir objetivos internos, entre os quais destacamos:

- Assegurar as boas relações dentro da instituição, informar e motivar os colaboradores;
- Intensificar a comunicação interna através de informação e partilha de conhecimento de uma forma mais aberta e informal;
- Promover a missão e objetivos da instituição junto dos colaboradores;
- Aumentar o sentido de pertença dos colaboradores relativamente à instituição.

O Plano de Comunicação, enquanto instrumento estratégico da instituição, deve contemplar:

- um plano e programa de relações públicas a desenvolver junto dos diferentes segmentos de público do museu;

- um plano de comunicação corporativa com o objetivo de criar, promover e manter a imagem da organização, estabelecendo uma relação entre esta e os seus públicos e contribuindo para posicionar o museu no contexto sociocultural;
- um plano de comunicação de crise para situações críticas que possam afetar a imagem da instituição, com o objetivo de definir um conjunto de diretrizes – um “código de conduta”;
- um plano de comunicação interna com o objetivo de aperfeiçoar o relacionamento com/entre colaboradores e, simultaneamente, desenvolver uma cultura organizacional e sentido de pertença relativamente à instituição;
- um plano de comunicação externa, dirigida a todos os segmentos de públicos com o objetivo de facilitar a cooperação e a colaboração entre todos os intervenientes;
- um manual de identidade gráfica com o objetivo de identificar um conjunto de recomendações, especificações e normas essenciais para a utilização de uma determinada marca, de modo a preservar as suas propriedades visuais e facilitar a correta reprodução, perceção, identificação e memorização. Efetivamente, a criação e manutenção de uma imagem de marca de um museu implica a sua utilização de forma coerente e continuada nos diferentes instrumentos de comunicação.

### **6.2.3 Estratégia de comunicação**

A estratégia de comunicação tem como principal objetivo definir uma proposta de valor, apresentando detalhadamente a mensagem que a instituição pretende transmitir aos diferentes públicos-alvo e que, “*grosso modo*”, se traduz na sua imagem, programação e serviços, de modo a potenciar o seu envolvimento e participação. A definição da estratégia de comunicação pressupõe a identificação dos segmentos de público, das ações de comunicação e dos recursos a utilizar para a concretização dos objetivos previamente definidos e, finalmente, a avaliação e monitorização dos resultados alcançados.



## **6.2.4 Os públicos-alvo: segmentação de públicos**

O conhecimento aprofundado do público-alvo permite à instituição conhecer quem a frequenta e que serviços utiliza, as suas necessidades, motivações e expectativas, assim como potenciais visitantes/utilizadores. Ora, não nos referimos, naturalmente, a um público de carácter geral, mas a diferentes segmentos de públicos, correspondentes a todos os atores envolvidos na concretização dos objetivos e propósitos da instituição, atendendo à sua individualidade e multiplicidade de perfis. Esta segmentação pode ser realizada segundo critérios sociodemográficos, geográficos, comportamentais e psicográficos<sup>368</sup>.

Consideramos, assim, os segmentos de públicos mais representativos no contexto museológico, sendo que assumimos a exclusão do público designado “geral” por considerarmos que, efetivamente, os públicos não podem ser encarados como um grupo indiferenciado de pessoas, mas sim como indivíduos com motivações, interesses e expectativas específicas.

### **6.2.4.1 Grupos Escolares**

O museu é um espaço educativo, por excelência, mas que congrega a capacidade de educar de uma forma lúdica. Os alunos, inseridos em diferentes graus de ensino, ao participarem nas diversas atividades promovidas pelos museus, vivenciam diferentes aprendizagens, potenciadoras do crescimento cognitivo, estético e cultural. Estamos perante uma vivência complementar à realidade escolar que deve ser desenvolvida numa lógica de cooperação, de modo a que a oferta disponibilizada pelas instituições museológicas seja atrativa, interativa, interdisciplinar, permitindo o diálogo e o debate de forma construtiva e participada. Para além disso, é importante que a oferta educativa dos museus reflita os conteúdos dos programas escolares, na sua multiplicidade de abordagens e tipologias de intervenientes.

---

<sup>368</sup> A definição dos critérios identificados foi analisada no capítulo III.

A planificação e organização das atividades educativas, nomeadamente no que diz respeito à definição dos diferentes segmentos de públicos escolares, os recursos e as metodologias a utilizar constituem um aspeto essencial à eficácia da relação que se pretende estabelecer com os públicos escolares. No entanto, o êxito desta relação decorre, também, do desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que não se esgota no simples envio de uma carta de apresentação do museu dirigida às escolas, com conteúdos de carácter informativo sobre horários, programas e contactos, mas que deve privilegiar o contacto com os seus agentes, nomeadamente os professores. Apesar da sua inconstância, caracterizada pela inexistência de um corpo docente muito estável e duradouro na maioria das escolas portuguesas, as experiências que tivemos oportunidade de conhecer e avaliar, nomeadamente no Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e no Museu do Douro, permitem-nos concluir a eficácia e relevância de uma abordagem mais personalizada. Do mesmo modo, podemos citar uma sessão organizada pelos Museus do Quadrilátero Urbano<sup>369</sup>, realizada em Setembro de 2013, no Mosteiro de Tibães, em Braga, com o propósito de apresentar, em conjunto, os programas educativos para 2013/14, promovidos pelos Museus destes municípios.

A colaboração entre os profissionais dos museus e os professores pode verificar-se ao nível da preparação, conceção, desenvolvimento e execução dos programas educativos, para além da aposta numa oferta diferenciadora, do ponto de vista lúdico, mas também funcional e logístico. No contexto escolar, parece-nos igualmente pertinente a existência de uma oferta de serviços/atividades de carácter lúdico e formativo dirigida aos professores, interlocutores privilegiados da relação entre a escola e o museu.

#### **6.2.4.2 Público Sénior**

A sociedade portuguesa é, atualmente, uma sociedade envelhecida. Segundo os resultados dos Censos 2011, a população com 65 ou mais anos é constituída por 2.010 milhões de pessoas (*Censos 2011 - Resultados Definitivos 2012*), representando cerca de 19% da

---

<sup>369</sup> O Quadrilátero Urbano engloba os concelhos de Braga, Vila Nova de Famalicão, Barcelos e Guimarães.

população portuguesa, confirmando, assim, uma tendência de envelhecimento que se tem vindo a acentuar nas últimas décadas. Ao mesmo tempo que constatamos a existência de uma população envelhecida, verificamos o aumento da sua longevidade, pelo que é essencial repensarmos a forma como os seniores podem ser envolvidos nas diferentes dinâmicas sociais, promovendo o designado “envelhecimento ativo”<sup>370</sup>. Neste contexto, as instituições culturais podem assumir um papel preponderante, promovendo a inclusão ativa de uma população que, já não desempenhando uma atividade profissional, é “culturalmente ativa [e com] vontade de partilhar (...) o seu tempo e o seu saber”(“Voluntariado Sénior Serralves” 2013) em múltiplas vertentes, para além de uma inquestionável vontade de aprender, num processo que se caracteriza, cada vez mais, como “uma aprendizagem ao longo da vida”, em múltiplos espaços e contextos, tal como é preconizado no “Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida”(*Memorando Sobre Aprendizagem Ao Longo Da Vida* 2000). No entanto, a participação na vida ativa é, simultaneamente, um objetivo e um desafio, não só para os seniores, mas também para as instituições culturais, as quais necessitam de desenvolver abordagens e tipos de ofertas distintos, de acordo com a condição física, intelectual e económica deste grupo, determinantes na forma como estes indivíduos se envolvem e relacionam com o museu. Parece-nos oportuno, e a título de exemplo, referir uma iniciativa desenvolvida pelo MoMA, entre 2003 e 2006, destinada a públicos diagnosticados com Alzheimer - (*The MoMA Alzheimer’s Project: Making Art Accessible to People with Dementia. A Guide for Museums*) - e que pretende servir de modelo a outros museus.

Em 2012, o Grupo para a Acessibilidade nos Museus apresentou os resultados do estudo “Museus e Público Sénior em Portugal. Perceções, utilizações e recomendações”(Teixeira, Faria, and Vlachou 2012), uma iniciativa cuja importância nos apraz sublinhar. O estudo teve por objetivo, não só analisar a relação da população sénior com os museus, mas também a adequação dos museus portugueses à população visitante pertencente a este grupo etário. De acordo com o universo em análise<sup>371</sup>, em 2011, os museus participantes

---

<sup>370</sup> A OCDE define “envelhecimento ativo” como “a capacidade de as pessoas que avançam em idade levarem uma vida produtiva na sociedade e na economia. Isto significa que as pessoas podem elas próprias determinar a forma como repartem o tempo de vida entre as atividades de aprendizagem, de trabalho, de lazer e de cuidados aos outros” (*Preserver La Prospérité Dans Une Société En Vieillesse* 1998)

<sup>371</sup> No âmbito do estudo “Museus e público sénior em Portugal. perceções, utilizações e recomendações”, foram enviados 137 inquéritos aos museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus, tendo sido recebidas 114 respostas (82%). Os dados apresentados remetem os anos 2008-10.

neste estudo contabilizaram 4.442.940 visitantes seniores. No entanto, a maioria dos museus inquiridos (55%) não faz qualquer referência ao público sénior nos seus objetivos. Em contrapartida, e no que diz respeito às atividades promovidas pelos museus tendo como público-alvo os seniores, verifica-se que 64,3% dos museus contemplam este grupo na sua programação.

Tendo em conta o âmbito desta investigação, parece-nos pertinente focalizar a abordagem que fazemos deste Estudo em função dos indicadores que se nos apresentam mais relevantes, nomeadamente ao nível da divulgação feita pelos museus junto do público sénior. De acordo com os dados apurados, para além da produção de folhetos e outros materiais de divulgação (85%), os museus têm privilegiado os emails (83%); a agenda cultural (68%) e o *site* do museu. No que diz respeito às instituições que os museus privilegiam para divulgarem as suas atividades junto do público sénior, verifica-se o predomínio dos lares, centros de dia e universidades seniores (76%). Comparativamente, quando analisados os inquéritos respondidos pelos visitantes nos museus, verifica-se que a principal fonte de informação sobre a instituição são os amigos – o chamado “boca-a-boca” - (26%), sendo inclusivamente um fator determinante para uma primeira visita (71% dos inquiridos realizou a primeira visita após conhecimento através de amigos). A internet, enquanto fonte de informação, regista um valor pouco significativo (3,3%).

Os museus são locais que proporcionam, simultaneamente, experiências de convívio e de aprendizagem, e esta mensagem deve ser claramente expressa nos diferentes instrumentos de comunicação utilizados pelos museus, nomeadamente ao nível da programação. Para além disso, é fundamental sustentar a divulgação numa comunicação suficientemente atrativa e eficaz, através dos canais de comunicação preferenciais ou da promoção de ações específicas, capaz de promover e, sobretudo, manter uma relação com estes públicos.

#### **6.2.4.3 Público com necessidades especiais**

Em Portugal, existe legislação com orientações específicas no que concerne à plena integração dos cidadãos com necessidades especiais em todos os campos da vida social,

cultural e económica. Neste contexto, verifica-se um esforço por parte das entidades públicas, como os museus, no sentido do combate à exclusão dos públicos com necessidades especiais, nomeadamente ao nível da criação de infraestruturas, equipamentos e serviços que permitam o acesso e usufruto destes espaços por parte dos indivíduos com estas características. No entanto, a questão da acessibilidade nem sempre é de fácil operacionalização, tendo em conta que algumas instituições, nomeadamente os Museus Nacionais, estão instalados em edifícios de valor histórico e patrimonial, nos quais as obras de reconversão são condicionadas pela necessidade de manter a identidade e autenticidade dos edifícios em causa, dificultando, assim, o pleno cumprimento da legislação.

Para além das questões relacionadas com a acessibilidade aos edifícios, há uma manifesta preocupação, por parte dos museus, em tornar as suas coleções acessíveis a pessoas com necessidades especiais, algo que é demonstrado, por exemplo, através da assinatura de protocolos de colaboração com entidades com intervenção neste domínio, nomeadamente a ACAPO. O Museu de Évora foi palco de uma experiência deveras interessante, no que diz respeito às questões de acessibilidade, e que se traduziu na conceção de uma exposição temporária designada “Núcleo Provisório na Igreja de Santa Clara, patente durante o período em que o Museu esteve encerrado para obras de remodelação (Mineiro, 2007). Como alternativa à informação escrita colocada nas paredes, com textos algo longos e complexos e às tabelas de tipo clássico, foi feito um caderno-roteiro com textos mais simples em português (também em versão Braille / letras ampliadas) e inglês. Estes roteiros propõem um percurso de visita com pontos de paragem nas peças mais importantes e contêm textos em três níveis de linguagem: nível 3 – textos mais complexos e compridos, uns reproduzindo os textos de parede e outros baseados no catálogo da exposição; nível 2 – textos simplificados, mas ainda com muita informação; nível 1 – textos resumidos, simples e curtos. Em 2012, o Museu Nacional Machado de Castro, em parceria com a Delegação de Coimbra da ACAPO, inaugurou uma maqueta do Criptopórtico Romano de Aeminium, acessível a pessoas com deficiência visual; o Museu da Marinha disponibiliza a possibilidade de exploração tátil de 44 peças da sua coleção, representativas de 6 áreas temáticas distintas, direcionada para cegos e amblíopes. Paralelamente, o percurso é suportado por legendas em braille e por dois catálogos, versão braille e versão a negro para

amblíopes (“Museu Da Marinha - Alargamento Do Percurso Tátil”). Ainda segundo informação divulgada pelo Instituto dos Museus e da Conservação (“Instituto Dos Museus e Da Conservação” 2013), “existem alguns museus, exposições temporárias ou iniciativas dos serviços educativos, com documentação em braile e materiais próprios para invisuais”, nomeadamente: o Museu de José Malhoa - Projeto Art Access; o Museu de Francisco Tavares Proença Júnior – Dossier sobre o Museu e álbum legendado em braille sobre os motivos das colchas de Castelo Branco; o Museu Nacional de Arte Antiga – Projeto Art Access; o Museu Nacional do Traje – Exposição tátil “Pare, escute e olhe – Traje de passeio em 1830”.

Em 2004, o Instituto Português de Museus, em parceria com a Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal (ACAPO), a Associação Nacional de Arte e Criatividade de e para Pessoas com Deficiência (ANACED), a Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral - Núcleo Regional do Sul (APPC-NRS), a Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social (FENACERCI) e o Instituto Jacob Rodrigues Pereira (IJRP), editou a publicação “Temas de Museologia-Museus e Acessibilidade” (*Museus e Acessibilidades* 2004), que esboça um diagnóstico inicial das situações mais graves nos museus tutelados por esta entidade, sugerindo recomendações, no sentido de melhorar as condições de acesso e acolhimento dos referidos museus a pessoas com necessidades especiais. No entanto, importa sublinhar que o investimento nas questões da acessibilidade não se traduz, apenas, ao nível arquitetónico, mas também na perspetiva dos conteúdos e instrumentos de interpretação e fruição por parte dos públicos. Não possuímos dados estatísticos sobre o número de visitantes com necessidades especiais que frequentem os museus, até pelo carácter discriminatório que tal abordagem poderia assumir. Para além disso, consideramos que a sua identificação como segmento de público não decorre, apenas, da constatação da sua existência enquanto público efetivo, mas também enquanto público potencial e, nessa perspetiva, os museus devem continuar a investir numa abordagem inclusiva.

#### **6.2.4.4 Famílias**

As famílias são um dos grupos privilegiados pelos museus no que diz respeito à oferta de atividades. Se, por um lado, esta aposta reflete a importância do desenvolvimento de atividades que promovem a sociabilização familiar, por outro lado evidencia a relevância atribuída às famílias na formação dos hábitos culturais das crianças. Para além disso, a observação do comportamento destes grupos nos museus permite verificar a existência de uma dinâmica ao nível da interação e da participação que acrescenta valor à experiência museológica.

#### **6.2.4.5 Voluntários**

Os voluntários constituem um segmento de público com características muito particulares tendo em conta que, em muitos casos, estamos a falar de profissionais especializados em várias áreas e que, por razões de ordem diversa, manifestam interesse e disponibilidade em colaborar com as instituições culturais e os museus, em particular. A interrupção da vida ativa e a disponibilidade de tempo são algumas das razões apontadas pelos voluntários para justificar o seu envolvimento com estas instituições. No entanto, é comum verificar-se a utilização destas pessoas para colmatar falhas ao nível dos recursos humanos. Ora, consideramos que, mesmo reconhecendo, em última análise, a inevitabilidade dessa circunstância, o objetivo da integração destas pessoas nas dinâmicas museológicas não poderá ser, naturalmente, a supressão de uma necessidade. Nesta perspetiva, Raquel Henriques da Silva considera que “Portugal precisa de contar com dois sustentáculos indispensáveis que, em Portugal, por razões diversas, não têm conhecido grande sucesso”, os “Grupos de Amigos” e o “Voluntariado” (R. H. da Silva 2001). A aposta no voluntariado deve assumir-se como uma forma de envolvimento privilegiado da comunidade, ou seja, a abertura da instituição à sociedade, baseando-se nos princípios da participação, solidariedade, cooperação e da complementaridade. Paralelamente, pretende-

se proporcionar aos voluntários formação cultural e de desenvolvimento de competências várias, valorizando, simultaneamente, as suas experiências.

Em 2005, um estudo realizado pelo Museum, Libraries and Archives Council aferiu que 95% dos museus inquiridos contavam com voluntários nas suas estruturas, sendo que as instituições consideravam esta prática como fundamental para garantir “um maior envolvimento com os públicos”(Milano 2009). Numa outra perspetiva, na Alemanha, e segundo Hannelore Kunz-Off, cerca de metade dos museus são dirigidos por diretores em regime de voluntariado (Kunz-Off 2009).

Em Espanha, a Confederação Espanhola de Aulas de Terceira Idade (CEATE) promove o programa “Voluntários Culturais Maiores para ensinar nos Museus de Espanha”, uma iniciativa que tem por objetivo “aproveitar o potencial humano das pessoas com mais de 55 anos, com elevados níveis educativos e culturais (...) com vontade de se manterem ativos, participativos e úteis à sociedade, para além de disporem de tempo livre (...) e com o desejo de transmitir os seus conhecimentos e experiência às gerações mais jovens (“Voluntarios Culturales Mayores” 2014).

#### **6.2.4.6 Turismo: agentes, promotores e turistas**

O primeiro estudo sobre o turismo cultural na Europa, com o objetivo de conhecer o perfil dos turistas consumidores culturais e com uma dimensão transnacional, foi desenvolvido em 1991, na sequência de uma iniciativa conjunta da Comissão Europeia e da European Association for Tourism and Leisure Education (“Cultural Tourism Research Programme”). Desde então, foram realizadas mais de 30 mil entrevistas a “visitantes de atrações culturais com o objetivo de conhecer as suas motivações, perfis, comportamentos e atitudes enquanto turistas culturais” (“The ATLAS Cultural Tourism Project: Summary of Research Results”). O último estudo foi realizado em 2007.

Na Austrália existe também alguma tradição no estudo dos museus e dos públicos do turismo, e a propósito da investigação conduzida em 2006, em alguns museus



Australianos, na última conferência do INTERCOM (em Rotorua, Novembro de 2008), Lynda Kelly referia que os turistas possuíam quatro grandes tipos de motivações para a visita ao museu: a procura de novas experiências, uma boa oportunidade de lazer, a aprendizagem e o entretenimento. A sua investigação salientava ainda outros dois aspetos essenciais: o valor atribuído ao fator tempo e à autenticidade.

A divulgação das instituições museológicas junto do segmento do turismo não se restringe aos turistas, propriamente ditos. Efetivamente, uma comunicação eficaz junto deste segmento pressupõe a definição de uma abordagem que engloba os diferentes atores envolvidos, nomeadamente os agentes de viagens, os guias intérpretes, as instituições oficiais de promoção turística, os estabelecimentos hoteleiros, as publicações especializadas, etc. Em 2011, por exemplo, o Museu de Alberto Sampaio, em Guimarães, em parceria com a Associação Comercial e Industrial de Guimarães, promoveu uma ação de formação para os comerciantes vimaranenses, com o objetivo de lhes proporcionar um melhor conhecimento geral do património existente no concelho. A iniciativa incluiu lojistas, taxistas, profissionais da restauração e hotelaria e de outras áreas comerciais.

Não basta apenas divulgar a existência do museu, mas também proporcionar as melhores condições de acesso e fruição da instituição museológica nas suas múltiplas dimensões, seja ao nível da sinalética (exterior e interior), horários de funcionamento, serviços, recursos disponíveis, etc. A este propósito, gostaríamos de sublinhar as dificuldades de comunicação decorrentes, por um lado, da incapacidade do público em dominar o idioma falado no museu e, por outro lado, da inexistência de materiais de apoio à exploração e fruição da experiência museológica em diferentes idiomas.

A questão do horário de funcionamento destes equipamentos é frequentemente apontada como um dos aspetos mais vulneráveis no que ao turismo diz respeito. A maior parte das instituições museológicas está encerrada à segunda-feira, independentemente da sua tutela, uma situação que se prolonga até à manhã do dia seguinte no caso dos Museus Nacionais. Ora, esta prática levanta algumas questões, nomeadamente no contexto do designado “turismo city-break”, que se caracteriza por uma “estadia de curta duração para visitar várias atracões de uma cidade (...) com uma ou mais noites de duração”, muitas vezes com

início ao fim-de-semana, durante a qual “desfrutam da gastronomia e do ambiente da cidade, visitam museus e realizam atividades de shopping” (THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.) 2006).

O Museo del Prado, por exemplo, está aberto todos os dias, com exceção de algumas festividades tradicionais, e com horários substancialmente mais alargados do que os praticados em Portugal.

#### **6.2.4.7 Mecenato e Patrocínio**

Num contexto de constrangimentos orçamentais em que o financiamento público da Cultura tem vindo a diminuir, é cada vez mais relevante o envolvimento da sociedade na salvaguarda, divulgação e preservação do Património Cultural, o qual se pode traduzir em múltiplas iniciativas: “Estas responsabilidades podem consubstanciar-se, entre outras iniciativas, no apoio a atividades de conservação e restauro de imóveis, de preservação e melhoramento de espaços museológicos, de estudo, inventariação e divulgação de peças e coleções, de contribuir para sustentar projetos de investigação, organização de exposições temporárias nos museus nacionais e/ou no estrangeiro (“Mecenato Cultural” 2014).

Ao longo dos últimos anos, o mecenato tem-se assumido como uma importante ferramenta de comunicação institucional, contribuindo para afirmar a responsabilidade social da empresa que o concede. Se, por um lado, os benefícios fiscais concedidos constituem um fator importante para o envolvimento das empresas ou outros potenciais mecenas, o estabelecimento de uma parceria com uma “elevada visibilidade” e uma inequívoca associação “ao prestígio e notoriedade que advêm da relevância patrimonial dos seus espaços, da excelência e carácter único das suas Coleções”, constituem aspetos igualmente atrativos e impulsionam o estabelecimento de uma relação entre os museus e os seus mecenas e/ou patrocinadores.

O mecenato constitui uma importante ferramenta de comunicação institucional dos valores, do estilo e da responsabilidade social da instituição que o concede. Não se trata de uma

mera relação comercial, na medida em que os diferentes intervenientes usufruem de benefícios decorrentes deste envolvimento: o mecenas concede um benefício de carácter financeiro, logístico, etc.; a instituição que usufrui desse mesmo benefício oferece, em contrapartida, visibilidade e benesses que interessam ao patrocinador ou àquele que concede o mecenato, uma prática que nos remete, por exemplo, para a Renascença Italiana.

Cada vez mais, as empresas assumem-se, não como meras unidades de produção e comercialização de bens e serviços, mas também como instituições ao serviço da sociedade. O mecenato na área cultural surge, assim, como um poderoso instrumento para a empresa que o pratica para publicitar e consolidar a sua imagem junto dos consumidores, tendo por objetivo alcançar uma maior notoriedade e visibilidade, valorização da imagem, credibilidade, posicionamento na comunidade em que se insere e legitimação social.

Entidades como a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação de Serralves, a Fundação Berardo e os museus tutelados pelo então designado Instituto dos Museus e da Conservação, entre outras, têm utilizado o mecenato como estratégia de marketing na publicitação dos respetivos museus. Em Junho de 2013, por exemplo, foi assinado um protocolo de mecenato entre a Direção-Geral do Património Cultural e a Fundação BCP, através da qual será recuperada a Capela das Albertas, no Museu Nacional de Arte Antiga, e requalificada a sala D. Manuel, corpo da antiga Igreja da Madre de Deus, no Museu Nacional do Azulejo.

O mecenato assume, assim, um papel preponderante no domínio da gestão das instituições museológicas, concedendo recursos financeiros a museus que lhes permitem conservar os seus espólios, investir na programação e melhorar as suas infraestruturas, razões que, no nosso entender, justificam o investimento efetivo neste segmento de público. Neste contexto, o *site* da instituição apresenta-se como um instrumento de comunicação de particular relevância, disponibilizando um conjunto de informações direcionadas para os mecenas e patrocinadores, contribuindo para um relacionamento positivo e favorecendo a criação de um clima de confiança na organização e no investimento nas suas ações. Um dos conteúdos mais frequentemente disponibilizados *online* é o Relatório Anual através do qual cada investidor, mecenas, patrocinador e, inclusivamente, o público em geral, ficam a

conhecer, em detalhe, a situação financeira da instituição, as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados, constituindo, assim, um valioso instrumento para angariação de novos apoios.

#### **6.2.4.8 Público de nicho**

Os nichos são segmentos de públicos cujas necessidades ou interesses particulares são pouco exploradas. A sua identificação e aproveitamento representam um diferencial ou vantagem competitiva que não deve ser menosprezada, mesmo que, em alguns casos, reflitam uma tendência ou “moda”. Por outro lado, o investimento nestes segmentos de públicos pode constituir uma oportunidade única para atrair uma audiência que, de outro modo, não inclui o museu nas suas opções de lazer. Nesta perspetiva, e a título de exemplo, podemos citar o público estrangeiro residente na área de influência do museu. Esta integração pode traduzir-se no desenvolvimento de ações concretas que promovam a participação de cidadãos de outras culturas na construção de significados relacionados com o Património.

Neste contexto, podemos identificar alguns exemplos de sucesso e que, inclusivamente, têm contribuído para a notoriedade da marca, nomeadamente: o Tibães Fashion, no Mosteiro de Tibães, em Braga, um evento de moda que promove jovens criadores; as Caminhadas com História, no Mosteiro de Tibães, uma iniciativa que promove percursos pedestres entre equipamentos culturais da região; a BTT – Rota dos Mosteiros: Tibães-Rendufe, uma iniciativa destinada aos apreciadores do cicloturismo; o Caramulo Motorfestival, destinado aos amantes dos veículos motorizados.

#### **6.2.4.9 Imprensa**

A relação com a imprensa requer o desenvolvimento de uma comunicação específica, capaz de atrair o interesse dos meios de comunicação social, o que pode constituir uma

tarefa árdua, tendo em conta os critérios editoriais e a concorrência existente. Nesta perspetiva, uma das estratégias mais frequentes traduz-se, *grosso modo*, na existência de uma área dedicada à imprensa no *site*, com recursos específicos para estes profissionais, nomeadamente, dossiers e notas de imprensa, com recursos em formatos diversos e informação detalhada sobre a ação que se pretende divulgar. Cada vez mais, e atendendo à precaridade dos meios existentes, os jornalistas socorrem-se da informação disponibilizada *online* pelas instituições para comporem os seus trabalhos, pelo que esta matéria deve ser alvo de particular atenção, devendo os *sites* ser cuidadosamente planeados de modo a corresponder às necessidades dos profissionais da informação. No entanto, a existência desta área específica não invalida um contacto direto com os profissionais da comunicação, nomeadamente através do envio de informação, tendo em conta os prazos para publicação das notícias.

Em algumas instituições, são frequentes as convocatórias dirigidas aos jornalistas para participação em conferências de imprensa, mas apenas quando a relevância das atividades assim o justifica, na medida em que são por demais conhecidos os constrangimentos existentes que permitam a deslocação de jornalistas a estes eventos. No caso português, um dos exemplos mais recentes foi a inauguração da exposição no Museu Nacional de Arte Antiga, em parceria com o Museo del Prado, que granjeou uma ampla cobertura jornalística. Existem, ainda, alguns casos em que os jornalistas são convidados a participar em eventos de carácter exclusivo com o objetivo de promover essa aproximação e, consequente, visibilidade na imprensa.

Pela capacidade que apresentam em atingir grandes quantidades de indivíduos, os meios de comunicação de massas – televisão, rádio e imprensa – fazem parte dos principais instrumentos a atingir pelos equipamentos patrimoniais nas suas abordagens Comunicacionais. Focando diversos temas patrimoniais, podem estes meios chamar a atenção do público de uma forma deveras eficaz, principalmente se os destaques forem acompanhados por uma mensagem apelativa, com imagens e títulos trabalhados de modo a não deixar o recetor indiferente, incentivando-o a prestar atenção à informação que lhe é disponibilizada, indo ao encontro das suas expectativas e, em última análise, contribuindo para a decisão da visita. Do mesmo modo, uma crítica mediática sobre uma exposição pode

assumir, nas escolhas do público, um peso semelhante a uma crítica de cinema, teatro ou outras, estimulando ou refreando o seu interesse.

A estratégia de relacionamento com os meios de comunicação social pode, também, incluir o estabelecimento de parcerias. Um dos exemplos mais bem conseguidos remete-nos para uma experiência desenvolvida pelo British Museum em parceria com a BBC. Em 2010, o programa “A history of the world in 100 objects” foi emitido ao longo de 100 episódios, a partir da BBC Radio 4, cada um dedicado a um objecto pertence ao espólio do Museu britânico. Nos Estados Unidos da América, o Royal Ontario Museum estabeleceu um protocolo de colaboração com o Discovery Channel, que se traduz na disponibilização, por parte do Museu, das coleções e técnicos especializados para a produção de programas. Em contrapartida, o Museu vê aumentar o seu espólio audiovisual, bem como a sua notoriedade junto dos públicos (Valero, et al., 2004).

Nem sempre sendo possível chegar aos meios de difusão mais mediáticos, nacionais e internacionais, pode a estratégia assentar numa aproximação aos meios de comunicação locais, que se podem igualmente assumir enquanto aliados preciosos, transmitindo mensagens, assumindo o papel de patrocinadores, ou inclusive de parceiros de marketing.

#### **6.2.4.10 Público Interno**

A comunicação interna abrange todos os atos de comunicação que são produzidos no interior de uma organização, com o objetivo de informar o público interno, facilitando a produção, circulação e gestão da informação, mas também a relação e interação entre todos os agentes. Efetivamente, os colaboradores representam um público muito importante para qualquer instituição, tendo em conta que constituem um veículo privilegiado da divulgação externa da instituição junto dos seus públicos. A instituição deve saber motivar e envolver o público interno, sensibilizando-o para a missão e objetivos da organização que representam. A coerência entre a comunicação interna e externa é essencial para que se verifique uma comunicação eficaz.

### **6.3 Ações de Comunicação**

As ações de comunicação consistem na definição clara dos planos de ações necessários para alcançar os objetivos identificados e, simultaneamente, implementar a estratégia definida. A tipologia de ações passível de ser implementada é muito vasta, dependendo dos recursos humanos, financeiros e técnicos disponíveis, pelo que a sua identificação exaustiva nos parece, não só irrealizável, como também pouco relevante neste contexto. Nessa perspetiva, optamos por identificar 3 áreas essenciais de intervenção das ações de comunicação, no contexto dos museus:

- Ações de comunicação de carácter institucional, com o objetivo de promover a identidade, a imagem e a marca do museu junto dos seus públicos, sublinhando a sua missão e objetivos. Importa sublinhar que a identidade e a imagem são conceitos distintos. Enquanto a identidade é transmitida pela organização, a imagem corresponde à representação mental de uma organização construída pelos indivíduos a partir de perceções, experiências e informações recebidas. Neste contexto, a comunicação desempenha um papel fundamental no sentido de fazer coincidir a imagem com a identidade da instituição;
- Ações de comunicação ao nível da programação, com o objetivo de promover e divulgar as atividades desenvolvidas pelo museu juntos dos diferentes segmentos de público;
- Ações de comunicação ao nível dos serviços, com o objetivo de promover e divulgar os diferentes serviços disponibilizados pelos museus junto dos diferentes segmentos de público, nomeadamente, aluguer de espaços, prestação de serviços, produtos comerciais.

### **6.4 Estratégia de meios: o “mix de comunicação”**

A estratégia de meios corresponde à dimensão instrumental/operacional do plano de comunicação, traduzindo-se na seleção dos canais de comunicação e no modo de utilização dos mesmos para assegurar o cumprimento dos objetivos Comunicacionais identificados.

Nesta perspetiva, a comunicação assume uma lógica de “comunicação-mix”, através da utilização de diferentes domínios e ferramentas de comunicação, que se reforçam e complementam, numa lógica de “comunicação integrada”.

#### **6.4.1 Instrumentos de comunicação**

Os instrumentos de comunicação traduzem a identificação das ferramentas mais eficazes para a implementação do plano de comunicação definido e, simultaneamente, a concretização dos objetivos identificados.

Considerando a existência de dois tipos de comunicação, desenvolvida a nível interno e externo, aplicamos a mesma orientação no que diz respeito à identificação dos instrumentos de comunicação.

##### **6.4.1.1 Instrumentos de comunicação interna**

As instituições devem desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes para manter os colaboradores informados sobre a sua atividade e a própria organização. Assim, é fundamental identificar a mensagem que se pretende transmitir e os meios a utilizar, em função dos recursos disponíveis. De um modo geral, os meios de comunicação interna podem ser orais, escritos, audiovisuais e digitais.

Os instrumentos de comunicação oral são extremamente eficazes e rápidos, permitindo, inclusivamente, alguma reciprocidade. No contexto museológico, e atendendo à dimensão reduzidas das equipas que constituem muitos, senão a maioria, dos museus portugueses, a realização de reuniões e os contactos pessoais, alguns de carácter individualizado, constituem uma ferramenta de comunicação com resultados positivos e eficientes. Ao nível da comunicação escrita, destacamos as cartas, os placards informativos e as edições impressas de carácter interno como instrumentos que contribuem para a comunicação no



interior da instituição. No que diz respeito aos instrumentos audiovisuais, não constituem uma realidade muito comum nos museus portugueses, mas a sua utilização em algumas instituições museológicas internacionais constitui uma prática frequente, nomeadamente ao nível da realização de vídeos de carácter institucional e de videoconferências, nomeadamente em estruturas de grande dimensão e com representações noutros locais. Os instrumentos digitais são, indubitavelmente, os mais utilizados, caracterizando-se pela rapidez, eficácia, baixo custo, cobertura geográfica e versatilidade, permitindo a inclusão de diferentes formatos e conteúdos. Neste domínio, destacamos o correio eletrónico. Algumas instituições possuem intranet, um recurso de uso exclusivo dos colaboradores.

#### **6.4.1.2 Instrumentos de comunicação externa**

##### **6.4.1.2.1 As exposições**

As exposições constituem o instrumento de comunicação, por excelência, entre o museu e os seus públicos, contribuindo, de forma inquestionável, para a definição da sua identidade, sobretudo no que concerne à exposição permanente. Dependendo da sua missão e objetivos, os museus definem uma programação expositiva, mais ou menos diversificada, em função dos recursos disponíveis, em modelo de produção própria ou de parceria. No essencial, consideramos que a eficácia de uma exposição enquanto instrumento de comunicação depende da sua capacidade em estabelecer uma relação com os diferentes segmentos de públicos, mesmo reconhecendo que estes possuem interesses e motivações distintas e que, por esse facto, podem ou não interessar-se por uma determinada mostra. No nosso entender, o cerne da questão reside na conceção e desenvolvimento do discurso expositivo e, simultaneamente, na utilização dos recursos mais eficazes para a sua exploração e fruição por parte dos públicos, de forma atrativa, participativa e colaborativa, num contexto em que a componente da experiência e da interatividade são cada vez mais valorizadas. Nesta perspetiva, podem ainda ser promovidas exposições temporárias onde se procura o envolvimento efetivo da comunidade em que se inserem, através da abordagem de temas considerados relevantes para essa mesma comunidade.

Ainda no domínio das exposições, podemos considerar a participação em mostras, feiras e outros eventos que, mesmo não tendo lugar no espaço físico do museu, contribuem para a sua divulgação junto dos públicos.

#### **6.4.1.2.2 As atividades**

Para além das exposições, os museus promovem um conjunto diversificado de atividades que contribuem para a definição da sua identidade, reconhecimento e notoriedade. Alguns profissionais da área temem o desvirtuar da missão e objetivos do museu face a uma programação de carácter multifacetado. Na nossa opinião, a aposta numa programação variada e multidisciplinar acrescenta valor efetivo à proposta de valor do museu. Diferentes públicos, com motivações distintas, expectativas variadas e interesses diversos podem fruir da experiência museológica em diferentes formatos, estabelecendo uma relação com a instituição e compreendendo, efetivamente, a sua identidade, valor, missão e objetivos.

Ao nível das atividades, gostaríamos também de referir a participação em eventos que, não tendo lugar no espaço físico do museu, constituem instrumentos essenciais de divulgação e promoção da instituição museológica, nomeadamente ao nível da investigação. Neste contexto, destacamos a participação em feiras, seminários, jornadas e congressos, nacionais e internacionais.

#### **6.4.1.2.3 As edições**

As publicações constituem um instrumento de comunicação essencial das instituições museológicas, promovendo o estreitar da relação com os públicos e, simultaneamente, contribuindo para a projeção da identidade da instituição. As restrições de carácter financeiro, associadas a condicionalismos no que concerne aos recursos humanos, condicionam a definição de uma estratégia editorial. No entanto, estas circunstâncias não

devem influenciar o desenvolvimento de uma política adequada de edições, atendendo aos recursos disponíveis. A aposta em edições em formato digital é cada vez mais usual, não só tendo em conta o baixo custo que lhe está associado, comparativamente às edições em formato de papel, mas também à multiplicidade de recursos *online* que potenciam a sua utilização e à sua capacidade de disseminação. A questão financeira pode, ainda, ser minimizada através da colaboração com outras entidades na produção de edições.

A exemplo dos instrumentos de comunicação já identificados, as edições devem contemplar diferentes segmentos de públicos, no que diz respeito ao conteúdo, formato e suporte. Ao nível dos objetivos, as edições podem assumir um carácter promocional, informativo, didático e especializado.

A eficácia de uma estratégia editorial depende da definição dos conteúdos e dos formatos a utilizar; da identificação do público-alvo; da definição dos canais de distribuição; e da periodicidade da edição, podendo ser de carácter pontual ou periódico.

#### **6.4.1.2.4 O merchandising**

O merchandising é um importante instrumento de comunicação que conjuga o espaço, o ambiente e o produto com o objetivo de estabelecer uma relação com o visitante/consumidor<sup>372</sup>, contribuindo, de uma forma muito particular, para a construção da marca. No caso específico dos museus, verificamos um investimento na produção de merchandising com o objetivo de promover o museu, o seu espólio, as suas atividades e, em última análise, a sua marca. As lojas dos museus, apesar das realidades poderem ser muito distintas, assumem um papel essencial, possibilitando a aquisição de diferentes produtos, por públicos distintos, de acordo com os seus interesses e motivações. As réplicas, os catálogos, as reproduções, as publicações, as t-shirts são apenas alguns dos produtos existentes nas lojas dos museus e que permitem ao visitante/consumidor o materializar de uma experiência.

---

<sup>372</sup>Esta distinção parece-nos pertinente tendo em conta que o acesso à loja do museu, seja do ponto de vista presencial, seja no plano virtual, não está dependente de uma visita ao espaço museológico.

#### **6.4.1.2.5 A publicidade**

A publicidade é um meio de comunicação que se caracteriza pela transmissão impessoal, dirigida ao público através de um determinado meio de comunicação, tendo por objetivo proporcionar uma imagem positiva do museu e o seu posicionamento; divulgar os seus produtos, serviços e iniciativas e, em última análise, estimular a visita à instituição. A eficácia da utilização deste instrumento de comunicação depende da mensagem, dos objetivos, do público-alvo, dos meios utilizados e da sua calendarização.

As restrições financeiras existentes na maioria das instituições museológicas portuguesas condicionam, de sobremaneira, o investimento nesta ferramenta, nomeadamente no que diz respeito à sua utilização em meios de comunicação social de massas, como é o caso dos jornais, da televisão e da rádio. Paralelamente, o desenvolvimento das tecnologias da informação permitiu a utilização do instrumento publicitário em contexto digital, nomeadamente através do email, a designada “publicidade direta” que permite o contacto direto com os públicos e, em alguns casos, a obtenção de uma ação imediata.

#### **6.4.1.2.6 As Relações Públicas**

O Relações Públicas representa um elemento de ligação privilegiado entre o museu e os seus diferentes públicos, tendo como objetivo gerir a imagem da instituição, promovendo-a de forma positiva em diferentes contextos e formatos. A maioria dos museus portugueses não possui, nas suas equipas, profissionais com habilitações e competências nesta área, pelo que esta função é, na maioria dos casos, desempenhada pelos diretores dos museus ou, em última análise, pelas suas tutelas.

O Relações Pública exerce as suas funções em diferentes cenários, sempre com o objetivo de manter um diálogo constante entre a instituição e os seus públicos, estabelecendo relações com a comunidade e as entidades que, de alguma forma, interagem com o setor,

nomeadamente a comunicação social, através da produção de notas de imprensa, conferências de imprensa, entrevistas, briefings, artigos, etc.

#### **6.4.1.2.7 A Promoção de Vendas**

A promoção de vendas consiste num conjunto de ferramentas promocionais que geram estímulo no consumidor, incentivando o consumo e, em última análise, ampliando as vendas. A promoção de vendas não é uma ferramenta de marketing muito utilizada pelas instituições culturais, nomeadamente pelos museus, seja pela sua conotação comercial, pelas dificuldades administrativas, pelas dificuldades em estabelecer acordos ou até mesmo pelo reduzidíssimo impacto financeiro que as receitas de bilhética geram. No entanto, e tendo em consideração exemplos anteriormente citados, consideramos que a sua utilização pode traduzir-se em benefícios para a instituição.

Uma das opções mais frequentemente utilizadas traduz-se na possibilidade de aquisição de bilhetes conjuntos para acesso a vários equipamentos culturais, sendo atribuído um desconto ao visitante. Esta solução de promoção integrada acrescenta valor à experiência do visitante, tornando-a mais atrativa e financeiramente compensatória, para além de aumentar o valor percebido da oferta e promover a visita a espaços que, de outro modo, não constituiriam uma opção provável. No entanto, importa sublinhar que a existência deste benefício não constitui, por si só, uma garantia da sua eficácia. Existem vários exemplos que apontam nesse sentido, como é o caso do Museu da Ciência da Universidade de Coimbra, anteriormente citado. Apesar de existir um bilhete conjunto, com um desconto associado, que promove a visita ao Museu, à Biblioteca Joanina e ao Pátio das Escolas, a realidade é que o Museu da Ciência não beneficia do elevado fluxo de turistas de acede à mais antiga universidade do país, recentemente classificada como Património da Humanidade. A eficácia da utilização de um instrumento de comunicação com estas características, e no caso específico apresentado, pressupõe um efetivo funcionamento em rede e uma estratégia de comunicação integrada estimulando os públicos a visitarem os diferentes instituições culturais.

#### **6.2.4.1.8 A sinalética**

A sinalética é um instrumento essencial de comunicação, devendo ser explorado em dois contextos distintos, mas complementares: a sinalética colocada no interior do museu e a sinalética distribuída no seu exterior. Em qualquer um dos casos, a sinalética tem como função orientar, identificar e informar.

No que diz respeito à sinalética existente no interior do museu, esta tem por objetivo, para além dos estritamente legais, comunicar os espaços do museu, possibilitando ao visitante uma melhor fruição dos espaços museológicos, das suas funcionalidades e serviços, áreas públicas, semipúblicas e privadas.

Ao nível da sinalética no exterior do museu, a sua função consiste em informar os diferentes públicos sobre a existência do museu, através da utilização de diferentes suportes integrados no contexto urbano e nos seus diferentes espaços, nomeadamente circuitos urbanos, meios de transportes, postos de turismo, etc.

Independentemente do contexto da sua utilização, a sinalética deverá obedecer à imagem corporativa da instituição e reunir todas as características que lhe permita ser acessível a diferentes públicos, através da utilização de elementos icónicos, linguísticos e cromáticos.

#### **6.4.1.2.9 As ferramentas digitais**

As ferramentas digitais constituem um importante instrumento de comunicação. A diversidade de recursos disponíveis, as novas oportunidades de utilização, o alcance nacional e internacional, o baixo custo, a acessibilidade para diferentes segmentos de públicos, o potencial participativo e colaborativo que reúnem são algumas das características que justificam a sua utilização crescente nas instituições culturais, nomeadamente nos museus. No entanto, consideramos que a questão essencial não se prende com a utilização, propriamente dita, destas ferramentas, mas sim o modo como essa ação é operacionalizada. Efetivamente, “estar *online*”, através de um *site* ou da presença

nas redes sociais, não é sinónimo de uma comunicação digital verdadeiramente eficaz se a utilização destes instrumentos não estiver sustentada numa metodologia claramente definida. Nesta perspetiva, a nossa abordagem não pretende elencar todas as ferramentas digitais disponíveis, mas sim, a partir da identificação dos instrumentos que consideramos mais relevantes, apresentar algumas sugestões de boas práticas que possam contribuir para uma utilização eficaz destes instrumentos de comunicação.

No universo das ferramentas digitais, os *sites* dos museus constituem um importante instrumento de comunicação, desenvolvido com o objetivo de divulgar o museu nas suas múltiplas vertentes, junto dos diferentes segmentos de públicos. O *site* do museu contribui, de igual modo, para a construção da imagem corporativa do museu.

As características, conteúdos e funcionalidades disponibilizadas dependem de diversos fatores, desde opções de carácter editorial até à existência de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Verificamos, no entanto, que algumas características são fundamentais no desenvolvimento desta ferramenta de modo a garantir a sua eficácia.

As questões da usabilidade e acessibilidade dos *sites* é essencial, na medida em que contribuem para otimizar a capacidade e facilidade do utilizador aceder, compreender e utilizar os conteúdos disponíveis de forma eficaz, independentemente do seu perfil, numa perspetiva verdadeiramente inclusiva. Aspetos como a navegação, orientação, estrutura do *site*, layout gráfico, estão intimamente relacionados com a usabilidade na medida em que ajudam o utilizador a navegar mais facilmente no *site*.

No que diz respeito à tipologia dos conteúdos disponibilizados, estes diferem em função dos recursos disponíveis e dos objetivos da instituição. No entanto, podemos identificar algumas áreas de informação que consideramos essenciais:

- Conteúdos de carácter informativo, sobre a história do museu, a sua coleção, os serviços disponibilizados e aspetos relacionados com a acessibilidade (contactos, horários, bilheteira, etc.);
- Conteúdos de carácter relevante, tratados com rigor e precisão, que acrescem valor à experiência museológica presencial, sendo complementares;

- Conteúdos de carácter educativo e de apoio à investigação, permitindo o acesso a programas interativos e disponibilizando a educadores e alunos instrumentos de apoio à investigação e ao ensino;

O *site* do museu deverá ser desenvolvido tendo em consideração diferentes segmentos de públicos, os seus interesses, motivações e expectativas. Nesse sentido, consideramos pertinente a disponibilização de alguns serviços, com características específicas, para determinados perfis de utilizadores:

- Serviços destinados à imprensa através da criação de uma área para profissionais de comunicação como forma de potenciar e, simultaneamente, estreitar a relação entre o museu e os meios de comunicação social. Esta secção deverá incluir notícias, arquivo de notícias, listas de contactos, notas de imprensa, kits de imprensa, calendário de atividades, informação sobre produtos e/ou serviços, fotografias, vídeos, etc.;

- Serviços destinados ao setor educativo através da criação de uma área para alunos e professores que disponibiliza recursos educativos de apoio à preparação e exploração da visita, mas também para grupos setoriais:

- Serviços destinados aos mecenas/patrocinadores através da criação de uma área onde são identificados as condições e benefícios do estabelecimento de uma relação com estas características. Paralelamente, deverá ser disponibilizado o relatório anual da instituição, o qual poderá contribuir como um fator de atração para potenciais mecenas/patrocinadores;

- Serviço de subscrição de informação através da disponibilização da subscrição de uma newsletter e da utilização da tecnologia RSS de modo a permitir a atualização de conteúdos de uma plataforma a partir de uma notificação, sem que seja necessário consultar o *site*. O email constitui uma das formas mais eficazes de divulgação, contribuindo para despertar o interesse dos públicos pelo museu através da promoção das atividades desenvolvidas, dos serviços prestados e de outras informações de carácter genérico;

- Serviços comerciais através da disponibilização de informação sobre as publicações e outros objetos de merchandising disponíveis para aquisição.



A eficácia da página do museu enquanto instrumento de comunicação depende de um conjunto diversificado de fatores, nomeadamente:

- Imagem gráfica apelativa;
- Utilização de critérios de usabilidade e acessibilidade;
- Atualização permanente dos conteúdos disponibilizados;
- Utilização de recursos que potenciem a interação e colaboração dos utilizadores;
- Plano de exposições temporárias, de produção própria ou em modelo de parceria;
- Plano de atividades diversificado, para diferentes segmentos de públicos;
- Possibilidade de integração com outras ferramentas digitais, nomeadamente as Redes Sociais;
- Disponibilização de recursos para download, nomeadamente de carácter educativo; protocolos e documentos; manuais de procedimentos.

Em síntese, o *site* constitui uma importante ferramenta de comunicação, permitindo uma aproximação entre a instituição e os seus públicos, através da utilização de diversas funcionalidades.

A existência de um *blogue* é muitas vezes justificada pela impossibilidade do museu possuir um *site*. No entanto, algumas instituições museológicas assumem a utilização desta ferramenta como um complemento ao *site* existente. Consideramos que a utilização do *blogue* não constitui uma condição essencial a uma comunicação eficaz, mas sim como um instrumento que, desde que devidamente planeado, pode representar um importante contributo no domínio da comunicação do museu. Em termos muito genéricos, o *blogue* tem como função difundir a informação relacionada com o museu, sendo que, em alguns casos, os conteúdos disponibilizados remetem para uma determinada área do museu. Exemplo disso é o *blogue* do Museu Nacional de Arqueologia, vocacionado para a difusão da atividade do Museu no setor educativo. Independentemente das opções editoriais do

blogue, este, e atendendo à sua natureza institucional, deve refletir os valores, missão e objetivos da instituição que representa.

No que diz respeito à sua utilização, os posts devem ser apelativos, dinâmicos, interessantes e publicados com uma periodicidade regular, estimulando o diálogo e a discussão com os internautas, sendo que a participação destes deve ser acompanhada e moderada. As condições de participação deverão ser divulgadas na plataforma, identificando situações que possam justificar a eliminação de comentários do utilizador, nomeadamente, comentários de carácter ofensivo, violação de privacidade, etc. Os comentários e as questões colocadas deverão ser respondidos num intervalo de tempo definido pela instituição.

A publicação de posts não deverá ter subjacente unicamente um critério quantitativo, mas sim a qualidade da informação publicada e a interação que a mesma estimula. Para tal, recomendamos a análise do comportamento dos utilizadores da plataforma de modo a garantir uma maior eficácia da mesma. No que diz respeito aos conteúdos, é importante dedicar especial cuidado às imagens utilizadas, garantindo os seus direitos de utilização e fazendo sempre referência à sua propriedade. Sempre que possível, é importante criar links entre os posts criados no blogue e outras plataformas utilizadas pela instituição, promovendo, assim, a eficácia da comunicação, numa lógica de integração de ferramentas.

Num contexto dominado pelas dinâmicas da *Web 2.0*, as Redes Sociais assumem um papel preponderante, sendo constituídas por pessoas e organizações que, através de plataformas virtuais, interagem entre si. Algumas de características mais generalistas, outras com um posicionamento mais específico, as Redes Sociais assumem-se como espaços privilegiados de colaboração, criação e interatividade, numa sucessão contínua de conteúdos em formatos muito diversificados, que contribuem para a fruição do espaço museológico na sua dupla vertente: lúdica e formativa.

O **Facebook** é, inquestionavelmente, a Rede Social mais popular. A sua utilização, no que diz respeito às instituições museológicas, implica a criação de uma página institucional, gerida por um perfil institucional, que reflita os valores, a missão e os objetivos da instituição.

Ao nível dos conteúdos, não é recomendada a publicação de muitos posts no Facebook, atendendo a que os utilizadores da plataforma possuem, na sua maioria, um elevado número de ligações, não reunindo, assim, condições para acompanhar uma abundante produção informativa, embora esta realidade seja claramente condicionada por opções do próprio Facebook. A publicação dos posts deve ser exclusiva da instituição, sendo que os comentários e observações do público deverá ser objeto de uma resposta. Do mesmo modo, devem estar definidas as condições de publicação, cujo incumprimento justifica a eliminação de um comentário. As respostas devem refletir o posicionamento da instituição.

O Facebook possui um conjunto variado de ferramentas estatísticas que permitem a monitorização da utilização da plataforma por parte dos utilizadores, contribuindo para conhecer os públicos e, simultaneamente, definir novas estratégias de comunicação.

No caso de uma página institucional, como é o caso das páginas dos museus, o número de “Gostos” é um indicador que assume particular destaque. No entanto, importa sublinhar que o número de “Gostos” não representa uma ligação efetiva com a página e com as suas funcionalidades, ou seja, a eficácia da sua utilização de acordo com os critérios da *Web 2.0*, os quais privilegiam a partilha, a interação e a colaboração.

A presença no **Twitter** deve corresponder ao perfil institucional do museu. A informação publicada deve ser relevante, sintética, rigorosa, concisa e regular. Experiências realizadas em alguns museus, nomeadamente no MACBA, na Catalunha, apontam para a publicação de 10 tweets/dia, a menos que estejamos perante um evento em transmissão simultânea o que implica, naturalmente, uma maior frequência de publicações. A utilização eficaz desta plataforma obriga a uma interação constante com os utilizadores, sendo que todos os comentários devem obter uma resposta, em concordância com os valores, a missão e os objetivos da instituição. A eficácia da presença no Twitter mede-se pelo número de seguidores.

O **LinkedIn** é uma Rede Social que privilegia o estabelecimento de relações de carácter profissional, muito mais do que a componente meramente social. Algumas instituições, tendo em conta a sua dimensão, utilizam esta plataforma enquanto instrumento de comunicação interno. A utilização do LinkedIn, tendo em conta a sua génese, tem como

objetivo estabelecer relações/conexões com profissionais que partilham os mesmos interesses, promovendo, assim, o diálogo e a discussão sobre um determinado tema.

O **Youtube** é uma das maiores plataformas de partilha e visionamento de vídeos. A sua utilização pelos museus deve corresponder à criação de um perfil institucional e, por outro lado, os conteúdos a publicar devem refletir os valores, a missão e os objetivos da instituição. Os vídeos podem ser disponibilizados segundo categorias, através da criação de um sistema de classificação, o que facilita a sua pesquisa. O número de seguidores e o grau de interação dos utilizadores constituem importantes indicadores da eficácia da utilização deste instrumento de comunicação.

Ainda no que diz respeito às plataformas de partilha de recursos, sugerimos a utilização do **Flickr**, **Pinterest** e o **Instagram** particularmente vocacionadas para a disponibilização de fotografias e documentos gráficos. Tal como nos exemplos anteriormente descritos, a sua utilização deve corresponder a um perfil institucional, sendo que os conteúdos disponibilizados *online* devem refletir os valores, missão e objetivos da instituição. O número de seguidores e as interações dos utilizadores constituem indicadores da utilização eficaz destas ferramentas.

Ao nível das plataformas de publicação digital, destacamos ferramentas como o **Issuu**, o **Calameo**, o **Scribd** e o **Slidshare**, as quais permitem disponibilizar *online* publicações digitais em diversos formatos, permitindo não só a sua visualização e partilha, mas também o download. A utilização destas plataformas garante uma maior visibilidade e disseminação dos conteúdos produzidos, para além do baixo custo que lhe está associado.

A **Wikipedia** é uma plataforma que se distingue pelo seu carácter colaborativo e livre, características frequentemente criticadas pelos profissionais dos museus que questionam, assim, a veracidade e precisão da informação disponibilizada. Apesar de reconhecermos a fragilidade deste instrumento de comunicação, consideramos que as suas potencialidades no que diz respeito à atualização de conteúdos, acesso livre, revisão, correção e partilha de conteúdos, numa perspetiva colaborativa e co-criativa justificam a sua utilização. No entanto, é fundamental que as instituições museológicas assumam um papel ativo neste

processo de produção de conteúdos de modo a garantir o rigor e a pertinência da informação produzida.

O “**Social Bookmarking**” é um sistema de “marcadores” *online*, de livre acesso, que tem por objetivo organizar, gerir e pesquisar links de informação relevante para o utilizador, permitindo, simultaneamente, a sua partilha com a restante comunidade. Duas das ferramentas mais populares são o “Delicious”, e a “Digg”. Ambas permitem colecionar conteúdos da web, em diferentes formatos, com vista à sua publicação e partilha com outros utilizadores numa comunidade *online*.

#### **6.4.1.2.10 Boas práticas da comunicação *online***

Independentemente das ferramentas digitais utilizadas, podemos identificar um conjunto de diretrizes comuns que consideramos essenciais para a eficácia da sua utilização, bem como para o cumprimento dos objetivos da estratégia de comunicação definida, nomeadamente:

- Definir, de acordo com a rede ou serviço selecionado, o perfil adequado à natureza da Instituição (por exemplo, o perfil institucional, no caso do Facebook);
- Refletir os valores, a missão, os objetivos e o posicionamento da instituição na utilização das Redes Sociais;
- Investir no melhor posicionamento da instituição no universo digital;
- Utilizar uma imagem homogénea e coerente da instituição nas diferentes plataformas digitais, no sentido de criar e definir uma identidade própria;
- Potenciar o conhecimento da instituição para além do que, habitualmente, está acessível aos visitantes, nomeadamente: as reservas, a montagem de uma exposição, uma intervenção de conservação e restauro, a vivência dos colaboradores do Museu quando este se encontra encerrado ao público;

- Constituir-se como um instrumento de trabalho para os colaboradores da instituição, contribuindo para a definição dos objetivos e estratégias da instituição;
- Elaborar um Plano de Comunicação Integrado, que englobe os diferentes instrumentos de comunicação;
- Promover o envolvimento dos diferentes departamentos da instituição na elaboração da estratégia, implementação e desenvolvimento do Plano de Comunicação Integrado;
- Elaborar um manual de procedimentos de utilização das plataformas digitais com a identificação das normas de utilização das mesmas, nomeadamente: gestão e manutenção das redes; atualização, criação, moderação e aquisição de conteúdos; número, horário, tipologia e idioma dos conteúdos publicados; procedimento de resposta aos utilizadores; mecanismos de incentivo à participação dos utilizadores;
- Monitorizar, de forma permanente, o desempenho *online* das plataformas digitais, pelo que esta função deve ser atribuída a um colaborador – “community manager” – responsável pela gestão das plataformas, de acordo com o manual de procedimentos previamente definido, e também pela sua monitorização. Um dos aspetos mais sensíveis decorrentes da presença *online* das instituições traduz-se nos comentários dos utilizadores. É um facto que esta opção pode não estar disponível, mas a sua inibição constitui um obstáculo à dimensão colaborativa e participativa da *Web 2.0*. Assim, a gestão dos comentários constitui uma tarefa essencial e, não raras vezes, delicada, sendo que, qualquer resposta, deve refletir o posicionamento da instituição. Neste contexto, é igualmente essencial a existência de um manual de diretrizes básicas sobre a publicação de comentários, o qual deve estar disponível ao público, refletindo claramente as situações que podem levar à eliminação de comentários;
- Definir o tipo de linguagem utilizada, o idioma, a dimensão dos posts publicados, a tipologia e formato dos conteúdos. Importa sublinhar que, diferentes plataformas, com características distintas, implicam abordagens igualmente diferenciadas. Por exemplo, a informação publicada no Facebook é necessariamente diferente, até por constrangimentos de carácter técnico e formal, dos conteúdos publicados no Twitter. A linguagem utilizada

deve ser clara e sucinta. No que diz respeito às imagens utilizadas, é importante garantir os direitos de propriedade, fazendo sempre referência ao seu autor;

- No que concerne à periodicidade, deverá ser privilegiada a qualidade dos conteúdos, em detrimento da sua quantidade. Efetivamente, mais importante do que o número de posts publicados é a capacidade de gerar interações com os diferentes públicos;

- Atrair novos e mais representativos segmentos de públicos, com base em relações de longa duração;

- Promover a formação, a fruição, o diálogo e a colaboração dos diferentes segmentos de públicos através do desenvolvimento de plataformas de participação, colaboração e inovação, antes, durante e após a visita ao Museu.

A presença das instituições museológicas nas plataformas digitais não deve ter como princípio a sua quantificação. Efetivamente, mais importante do que o registo de um museu numa determinada rede social é a sua capacidade em geri-la de forma eficaz, aproveitando as suas potencialidades, não só como instrumento de divulgação, mas também como uma importante ferramenta de colaboração e participação junto dos seus públicos. Segundo Joana Carvalho e Rui Raposo, “os social media possibilitam a evolução do papel do museu, de um fornecedor de informação, para um potenciador de conhecimento, dando aos utilizadores a possibilidade de participar e explorar, de forma ativa, criando a base para a conceção de novas perspetivas sobre o museu” (J. Carvalho and Raposo 2012).

A utilização das Redes Sociais não se traduz, apenas, na componente tecnológica, mas também ao nível da atitude, mensagem e linguagem 2.0 que os museus e os seus profissionais devem adotar, privilegiando a colaboração e a interatividade, não transformando a *Web 2.0* numa mera abordagem publicitária.

## **6.6 Orçamento**

Para orçamentar um plano de comunicação, importa considerar todos os recursos internos e externos que venham a ser mobilizados para a execução integral de todas as ações previstas no Plano. Este Orçamento é elaborado com maior rigor se realizado a partir do planeamento das ações.

## **6.7 Calendarização**

A calendarização do Plano de Comunicação consiste na distribuição das diversas ações a implementar ao longo de um determinado período de tempo. O cronograma constitui um importante instrumento de gestão, permitindo identificar as ações e os seus intervenientes, facilitando o processo de avaliação e monitorização. O Plano de Comunicação deverá ter um cronograma de carácter geral, previsto para um ano, e outros mais específicos, correspondentes ao desenvolvimento de determinadas ações e que, na prática, podem ser traduzidas em reuniões de carácter semanal para definir, com rigor, as ações e os respetivos procedimentos a desenvolver naquela semana no domínio da comunicação.

## **6.8 Avaliação e monitorização**

O Plano de Comunicação inclui instrumentos de monitorização/acompanhamento dos objetivos e ações previstas com o objetivo de aferir sobre a eficácia das suas ações junto dos públicos, os seus impactos e resultados, em termos quantitativos e qualitativos. Só uma monitorização permanente dos resultados permite uma avaliação rigorosa dos processos e, simultaneamente, aferir sobre a sua adequação, concretização e eficácia e da necessidade, ou não, da sua reformulação. Segundo a norma ISO9001:2008 (“Guia Interpretativo NP EN ISO 9000:2008” 2010) , a monitorização consiste em “observar, supervisionar, manter sobre revisão; medir ou testar a intervalos estabelecidos, especialmente para fins de



regulação ou controlo”; por outro lado a avaliação é um método qualitativo que afere as perceções dos utilizadores.

Todos os instrumentos de comunicação identificados podem ser objeto de uma monitorização e avaliação específica, de acordo com indicadores previamente definidos<sup>373</sup>. No domínio das plataformas digitais, este processo deverá ser complementado com a análise dos dados estatísticos disponibilizados, nomeadamente o Facebook Statistics e o Google Analytics, só para referir os exemplos mais conhecidos.

Os museus podem, também, utilizar um conjunto diversificado de instrumentos de avaliação com o objetivo de avaliar a eficácia das estratégias de comunicação adotadas, tais como:

- Inquéritos *online*, de carácter geral ou específico, dirigidos aos diferentes segmentos de público ou a um determinado público-alvo;
- Elaboração de estudos de públicos, de carácter quantitativo e qualitativo, com o objetivo de conhecer os diferentes públicos: o público real, o seu perfil, a sua relação com o espaço expositivo, com a coleção a exposição, os serviços, etc.; o público potencial, no sentido de desenvolver estratégias de atração e fidelização de novos públicos;
- Avaliação das atividades realizadas pela instituição museológica, nomeadamente workshops, conferências e exposições de carácter temporário;
- Estudos de marketing com o objetivo de conhecer, não só os públicos-alvo, mas também o posicionamento da instituição junto dos seus públicos;
- Análise do livro de visitantes.

A comunicação não é uma simples troca de informação, mas também a construção de uma identidade e de um posicionamento perante a audiência, uma estratégia de meios adequados à concretização de objetivos e à atração de diferentes segmentos de público, numa lógica de comunicação direta.

---

<sup>373</sup> Ver Anexo n.º 74.

O planeamento da comunicação é essencial. Definir objetivos, delinear estratégias e ações Comunicacionais, identificar os públicos-alvo, selecionar os instrumentos de comunicação, determinar técnicas e dispositivos de monitorização, num determinado espaço temporal e tendo em conta os recursos técnicos, humanos e financeiros disponíveis constituem etapas essenciais de um processo complexo, mas determinante para o bom desempenho Comunicacional de uma instituição. Para além disso, a estratégia de comunicação desenvolvida deve ser sólida e, simultaneamente, coerente com a instituição, caso contrário a sua eficácia será claramente reduzida.

É comum as instituições culturais, e os museus em particular, justificarem as suas fragilidades, de natureza muito diversa, com a inexistência de recursos, nomeadamente de ordem humana, tecnológica e financeira. Os mesmos argumentos são apresentados perante a ausência de uma estratégia ao nível da comunicação. Não nos compete questionar a razoabilidade dos motivos apresentados, até porque, em rigor, reconhecemos as dificuldades e as carências dos museus portugueses. No entanto, consideramos que a definição de um plano estratégico de comunicação não está dependente, apenas, dos recursos financeiros disponíveis, da existência, ou não, de colaboradores qualificados ou de meios tecnológicos avançados. Efetivamente, a experiência e o conhecimento que esta investigação nos permitiu reunir permite-nos concluir, sem reservas, que a questão essencial se prende com a falta de planeamento, tendo em conta os recursos disponíveis, e envolvendo os diferentes departamentos e colaboradores da instituição, coordenados por um responsável da comunicação, responsável pela definição, juntamente com a direção do museu, da política global da comunicação e os seus procedimentos, a nível interno e externo.

## **Capítulo VII. Conclusão**

Nas sociedades contemporâneas, os Museus são instituições diversificadas, no que concerne à sua organização, natureza, objetivos, recursos e abrangência das atividades que desenvolvem. Organizam-se em torno de conceitos como a Preservação, a Conservação, a Gestão e a Divulgação do Património Cultural e Natural. Para além disso, e depois de simples gabinetes de curiosidades, os museus posicionam-se no contexto de temáticas estruturantes e de grande importância: a Cultura, a Educação, o Turismo, a Intervenção Social e, cada vez mais, nos nossos dias, a Estratégia de Especialização Inteligente, um elemento-chave da política europeia no âmbito da investigação e inovação para a concretização dos objetivos de crescimento mais inteligente, sustentável e inclusivo, em que a Cultura, os produtos endógenos, as tradições e o saber-fazer têm, claramente, uma palavra a dizer.

A maior importância dos museus e da Cultura na sociedade, também comprovada pelo reconhecimento do seu valor económico, está a exigir às instituições museológicas um crescente profissionalismo em todas as áreas, nomeadamente ao nível da interação com a sociedade. Esta questão assume particular importância atendendo à cada vez maior concorrência, de iniciativa pública e privada, que procura ombrear com as instituições museológicas enquanto promotores de Cultura, Educação e Lazer. Neste contexto, aos museus não resta outra alternativa senão adquirir competências que lhes permitam posicionar-se na sociedade, ao nível da Cultura, da Educação e do Lazer, também como uma opção de consumo. Tal só é possível a partir do momento em que as instituições museológicas reformulem os seus processos Comunicacionais e integrem nas suas dinâmicas abordagens de outras disciplinas, nomeadamente do Marketing.

Esta investigação concretiza uma reflexão inovadora, no que à sua formulação diz respeito, sobre a temática da comunicação nos museus, com uma abordagem, não exaustiva, à disciplina do Marketing, tendo em conta a especificidade das instituições envolvidas. A Divulgação e a Comunicação dos museus constitui um objetivo intrínseco à sua própria natureza e, simultaneamente, um elemento base da sua definição. Por essa razão, devem assumir uma abordagem integrada que contemple a identificação de uma estratégia clara, objetivos e ações, bem como diferentes instrumentos e técnicas.

É frequente questionar-se a utilização do marketing e das lógicas de mercado que lhes estão subjacentes no contexto cultural e por múltiplas razões. Alguns apontam o facto de estarmos perante instituições sem fins lucrativos para justificar a dificuldade em aplicar estas lógicas; outros questionam o interesse e eficácia da utilização de estratégias vocacionadas para o mercado e que, em última análise, nunca poderão garantir a sustentabilidade das instituições museológicas, pelo menos enquanto os seus proveitos forem unicamente considerados no plano tangível. No entanto, parece-nos particularmente relevante sublinhar o facto das instituições museológicas utilizarem instrumentos e técnicas de marketing, mesmo sem que as mesmas sejam assumidas ou referenciadas como tal. Os estudos de públicos, tão do agrado dos profissionais da museologia, constituem uma ferramenta essencial das análises de mercado. Alguns museus efetuam inquéritos junto dos seus públicos com o objetivo de traçar o seu perfil, as suas motivações e necessidades. Outros há que já os utilizam numa ótica mais próxima dos princípios modernos da gestão, procurando, a partir da informação aferida, analisar o grau de satisfação do visitante e, em última análise, definir estratégias que lhes permitam otimizar os recursos e os serviços disponíveis. No entanto, na maioria dos museus, os inquéritos constituem realidades incipientes e de carácter descontinuado, o que os torna algo débeis enquanto instrumento de gestão, apesar da importância que lhes é reconhecida.

Para além dos estudos de públicos, há outras lógicas de funcionamento dos museus que se aproximam da linguagem do Marketing. Tomemos o exemplo dos diretores dos museus, tão frequentemente imbuídos no seu papel de Relações Públicas da instituição que representam, assim como a Publicidade e o Merchandising. A utilização das estratégias de marketing não pode ser entendida, naturalmente, como uma garantia de resolução dos problemas que aqui abordamos, mas sim como um contributo de grande importância enquanto potenciador da marca e notoriedade das instituições museológicas junto dos seus públicos.

O processo de comunicação nos museus é, ainda, favorecido, pela introdução das Tecnologias da Informação e da Comunicação, que alteraram significativamente a lógica da difusão cultural, promovendo uma nova forma de construir e produzir conteúdos e, ao mesmo tempo, uma nova forma de difusão e consumo dos mesmos. Não se trata de uma

mera transposição de conteúdos entre formatos, mas sim do assomar de novas linguagens, capazes de potenciar a participação, a construção e a interatividade, contribuindo para envolver o utilizador nos processos de comunicação, tornando-o num produtor e difusor do conhecimento. Esta realidade traduz-se num paradoxo: se, por um lado, é cada vez mais fácil comunicar, não é menos verdade que este desígnio se reveste de uma maior complexidade, perante a multiplicidade de ferramentas disponíveis e as suas especificidades de carácter técnico. A juntar a isso, um ritmo de mudança sem paralelo, especialmente se comparado com outras inovações tecnológicas e de comunicação, nomeadamente o aparecimento da televisão e da rádio. Ora, os museus não podem ficar indiferentes a esta realidade, sob pena de acentuarem uma visão que lhes não é muito favorável: organizações pouco dinâmicas, com discursos herméticos e reduzida capacidade de se relacionarem com públicos diversificados e com diferentes motivações e expectativas.

No contexto das Tecnologias da Informação e da Comunicação, é incontornável uma referência às ferramentas da *Web 2.0*. Por esse facto, este tema foi objecto de uma análise exhaustiva, tendo-lhe sido dedicada uma parte significativa desta dissertação. As ferramentas da *Web 2.0* constituem, em absoluto, uma “janela” de oportunidades para o desenvolvimento de uma nova relação com a sociedade, pautada por princípios de participação, cooperação e interação. O grande desafio dos museus reside, no nosso entender, numa alteração ao nível do posicionamento das instituições museológica, na medida em que deixam de ser apenas emissores de informação, para se assumirem também como participantes numa vasta plataforma de utilizadores. Esta mudança é potenciadora de algum desconforto, sobretudo ao nível dos profissionais dos museus que veem, deste modo, ameaçada a autoridade do conhecimento que lhes é amplamente reconhecida. Ora, consideramos que o cerne da questão consiste, justamente, na forma como esta colaboração é interpretada. A participação no contexto da *Web 2.0* requer um equilíbrio entre três conceitos essenciais: o conceito de autoridade; o conceito de comunicação e o conceito de participação. Efetivamente, não se trata de uma ameaça, mas sim de uma cooperação e interação com benefícios inquestionáveis. Aliás, ao longo da dissertação foram citados diversos exemplos que corroboram esta nossa convicção.

A presença online dos museus possui um elevado grau de exigência e compromisso por parte das instituições museológicas, sob pena desse investimento não produzir os resultados esperados. Contrariamente ao que acontecia nas primeiras incursões de carácter tecnológico, na sua maioria traduzida em *sites* predominantemente informativos, a utilização das ferramentas da *Web 2.0* implica a definição de procedimentos e uma monitorização permanente que não se compraz com atualizações de carácter esporádico. Por essa razão, o que está em causa não é a quantidade de ferramentas usadas, mas sim a sua utilização de acordo com princípios de gestão eficiente. Para além disso, comunicar no mundo digital não se limita a uma mera utilização, mais ou menos regular, de ferramentas gratuitas ou, pelo menos, não pagas. A utilização destas ferramentas implica uma atenção permanente relativamente às atualizações frequentes a que estão sujeitas, às novas aplicações que são desenvolvidas e aos novos serviços que, quase diariamente, são conhecidos. O desenvolvimento tecnológico coloca, assim, particulares exigências aos profissionais dos museus e suscita algumas questões sobre as quais importa refletir. Efetivamente, é frequente considerar-se a comunicação como um exercício operacional, traduzido na mera disseminação de informação. Por outro lado, e se atentarmos ao contexto digital, há também uma tendência no sentido de entender o exercício da comunicação como algo que requer, apenas e só, alguma destreza e apetência tecnológica. Ora, estas considerações, no nosso entender, não refletem uma realidade extremamente complexa e incompatível com amadorismos. Só uma abordagem profissional, associada a uma prática e atualização quotidiana, pode sustentar uma realidade em permanente evolução e garantir, assim, a eficácia das estratégias utilizadas.

A escassez dos recursos humanos, juntamente com as debilidades de carácter tecnológico e os poucos recursos financeiros, de grande parte das instituições museológicas constituem as razões mais frequentemente apontadas para explicar as dificuldades verificadas na implementação de estratégias de comunicação verdadeiramente eficazes. Não podemos, naturalmente, desvalorizar o impacto destas circunstâncias no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação. No entanto, consideramos que, mais importante do que a falta de recursos, é a incapacidade de definir uma estratégia, devidamente organizada e planeada, tendo em conta os recursos disponíveis que, frequentemente, ultrapassam as

fronteiras físicas do próprio museu e os constrangimentos administrativos em que se inserem.

A ausência de uma gestão eficaz dos recursos existentes e de opções de carácter estratégico foi, igualmente, evidenciada na análise que realizamos, no contexto desta investigação, sobre os vários financiamentos alocados ao Património. De acordo com os dados apresentados, a percentagem de investimento destinada à comunicação é reduzida. Se, por um lado, esta realidade reflete as prioridades assumidas perante recursos muito escassos, por outro lado, esta tomada de posição é também reflexo da importância que é atribuída à comunicação e ao carácter pouco profissional que, em alguns casos, lhe é associado.

Ao longo da nossa investigação, privilegiamos a abordagem da comunicação em formato digital pelo papel preponderante que esta assume na sociedade em geral, e nos museus em particular. No entanto, não deixamos de refletir sobre outros instrumentos de comunicação utilizados pelas instituições museológicas, alguns dos quais analisados nas várias entidades que colaboraram nesta investigação. As exposições, as atividades, as edições e a loja constituem contributos inestimáveis no contexto da comunicação museológica, não raras vezes em estreita articulação com as ferramentas digitais. Se a exposição constitui o ponto de partida para a exploração e interpretação das temáticas integradas na missão do museu, não é menos relevante a importância atribuída às edições, complementos indispensáveis à sua difusão. Na mesma perspetiva, destacamos a importância das atividades desenvolvidas pelas instituições museológicas como elemento mediador entre o visitante e o museu e, simultaneamente, garantia de uma experiência que congregue a formação e o lazer. As lojas desempenham um papel, igualmente, relevante nas instituições museológicas, funcionando como veículos de comunicação e divulgação, mas também de angariação de públicos e de receitas.

No decurso desta investigação, foi indubitável o reconhecimento que os públicos atribuem aos museus enquanto espaços de elevado valor Histórico, Cultural e de Preservação de Identidade. O mesmo não é possível concluir no que concerne à perceção que os públicos possuem sobre a dimensão lúdica e de prestação de serviços de carácter muito diversificado dos museus. A loja constitui um dos exemplos mais paradigmáticos desta realidade. Salvo raras exceções, o espaço da loja subsiste como um complemento à

experiência da visita, não possuindo uma existência autónoma enquanto espaço de consumo e lazer. O esforço Comunicacional dos museus deve, por isso, transmitir as suas múltiplas dimensões, sem que isso, naturalmente, coloque em causa a sua missão e objetivos.

Definir e implementar um Plano de Comunicação num museu é uma tarefa complexa e que envolve diferentes dimensões da instituição. Se, por um lado, tem por objetivo estabelecer uma relação com os seus públicos, na sua multiplicidade de segmentos, por outro lado, não deve descurar o plano interno da organização. Efetivamente, é fundamental que esta lógica de atuação possua um paralelismo junto dos seus colaboradores, o interface privilegiado dos públicos com a instituição, uma estratégia de comunicação coerente e transversal, dentro e fora da organização.

Um Plano de Comunicação não se restringe, apenas, à identificação dos instrumentos de comunicação e do público-alvo. A análise de diagnóstico, a definição de objetivos, a formalização de procedimentos e a monitorização/avaliação dos resultados, numa lógica de reformulação, com o objetivo de obter um melhor desempenho no futuro, são elementos essenciais à eficácia de uma estratégia Comunicacional.

Ao longo desta investigação, identificamos vários museus, sobretudo internacionais, que constituem exemplos inequívocos de boas práticas ao nível da Comunicação, nomeadamente em formato digital. Do mesmo modo, analisamos a realidade portuguesa, tendo sido possível constatar que, de um modo geral, esta acompanha a tendência internacional, no que diz respeito à utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação, mais concretamente às ferramentas da *Web 2.0*. Há diferenças irrefutáveis, decorrentes de contextos absolutamente distintos, nomeadamente ao nível financeiro, tecnológico e de recursos humanos. Não constitui nosso objetivo estabelecer comparações entre realidades não comparáveis, mas sim identificar e refletir os princípios que sustentam uma comunicação eficaz.

A concretização de um planeamento de comunicação eficaz depende, não só da instituição museológica e dos recursos que lhe estão afetos, mas também de opções de carácter estratégico das tutelas. Com exceção de estruturas museológicas como a Fundação de



Serralves, a Coleção Berardo e a Fundação Calouste Gulbenkian - para referir só os mais significativos e mediáticos –, a generalidade dos museus portugueses evidencia inúmeras dificuldades nos seus processos de comunicação junto dos diferentes públicos. As razões que justificam esta debilidade são variadas, só podendo ser entendidas no contexto específico de cada instituição museológica: localização; impacto mediático da temática do museu; dependência de gabinetes de comunicação de ação muito abrangente; concorrência local e regional de outras instituições e iniciativas; capacidade de planeamento e organização; envolvimento de parceiros e recursos disponíveis, entre outros. Há, no entanto, neste contexto, a possibilidade de obter melhores resultados a partir do momento em que se verifique a existência de uma estratégia clara e um planeamento adequado.

O resultado desta investigação pretende assumir-se, não apenas como uma reflexão sobre os museus e a Comunicação, mas também como um contributo para os desafios que a realidade e o futuro próximo nos permitem identificar:

- Desenvolvimento de uma investigação detalhada sobre os processos de comunicação nos museus, tendo em vista o desenvolvimento de planos específicos;
- Desenvolvimento de um programa de investigação com o objetivo de monitorizar a forma como os públicos entendem os museus, as ações que estes desenvolvem e a forma como comunicam;
- Formação de equipas pluridisciplinares, que contemple a eventual integração de profissionais externos ao museu, com competência diversas, nomeadamente ao nível da Comunicação e do Marketing;
- Investimento em processos de benchmarking com o objetivo de identificar boas práticas de comunicação de museus, a nível internacional;
- Elaboração de um programa de formação sobre Comunicação e Marketing para profissionais de museus e outras organizações culturais com o objetivo de os sensibilizar para as questões da Comunicação, enquanto interlocutores privilegiados com os diferentes segmentos de públicos;

- Integração das disciplinas da Comunicação e do Marketing na oferta formativa dos cursos de Museologia, numa perspectiva de aprendizagem interdisciplinar;
- Investimento em ações de Comunicação e Marketing em escala, envolvendo várias instituições culturais, nomeadamente museus, numa lógica de “comunicação em rede”;
- Desenvolvimento de parcerias com organizações de diferentes tipologias, nomeadamente: Educação, Turismo, Media, etc.;
- Criação de um sistema de monitorização e avaliação dos museus a nível nacional.

Segundo Charles Darwin, “não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas aquele que melhor se adapta às mudanças”. Consideramos que, no essencial, este é o grande desafio que se coloca às instituições culturais nos nossos dias. Independentemente da sua dimensão e dos recursos disponíveis, é essencial identificar uma estratégia que lhes permita adaptar a uma realidade em rápida e permanente mudança.

## Capítulo VIII. Bibliografía

- “1912-2012. Cronología de La Edición Digital. 100 Años de Evolución Tecnológica.” Dosdoce.com, 2011.  
[http://www.mcu.es/libro/docs/MC/Observatorio/pdf/cronologia\\_ediciondigital.pdf](http://www.mcu.es/libro/docs/MC/Observatorio/pdf/cronologia_ediciondigital.pdf).
- A Internet Em Portugal. Sociedade Em Rede 2014*. Lisboa: Obercom, 2014.
- Aageson, Thomas H. “Market Value: 5 Steps to an Effective Museum Marketing Plan.” *Museum News*, 1999.  
[http://www.aam-us.org/pubs/mn/MN\\_JA99\\_EffectiveMarketingPlan.cfm](http://www.aam-us.org/pubs/mn/MN_JA99_EffectiveMarketingPlan.cfm).
- Abanlex Abogados. “Estudio. La Visibilidad de Los Museos En La Web 2.0.” Dosdoce.com, 2009.  
<http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3071/la-visibilidad-de-los-museos-en-la-web-2-0/>.
- “About Scribd.” *Scribd*, 2013. [pt.scribd.com/about](http://pt.scribd.com/about)
- “Actividades Do Museu Do Teatro Romano.” *Museu Do Teatro Romano*, 2013.  
<http://www.museuteatroromano.pt/visitas/actividades/Paginas/Actividades.aspx>.
- Agut, Maria Pilar. “Relaciones Entre La Educacione Artística, Patrimonio Y Tecnologías de La Información Y La Comunicación: El Caso de Los Museos Valencianos Y La Insercion Del Pedagogo.” *Revista Iberoamericana de Educacion* n° 52/2, 2010.  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/3598Martinez.pdf>.
- Ahn, Ji Hoon. “Corporate Sponsorship and Museum Development Strategic Corporate Sponsorship and Audience Development for Museums in Sweden.” Dissertação de Mestrado, School of Economics and Commercial Law, Goteborg University, Sweden, 2003.
- Alcalá Mellado, José Ramon. “Creación En Internet: Los Nuevos Museos de Arte.” *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico* 11(46), 2003, pp.61-67.
- Alcántara Pelaéz, Salvador, Javier Corro Olmo, José Maria Domenech Vázquez, Benito Fernández Fontanillas, Maria Auxiliadora Márquez, Blanca Machuca Casares, Valme Rodríguez Escudero, and Victoria Usero Piernas. *Proyecto Museológico Y Museográfico: Atarazanas. Museo de Arte Contemporáneo*. Granada: Universidad de Granada, 2007.
- Alcaraz, Celeste, Margee Hume, and Gillian Sullivan Mort. “Creating Sustainable Practice in a Museum Context: Adopting Service-Centricity in Non-Profit Museums.” *Australasian Marketing Journal*, 2009.
- Alexander, Chris, Allegra Burnette, Daniel Dark, Jennifer Rossi, and Nicole Minor. “Beyond Launch: Museum Videos on Youtube.” In *Museums and the Web 2008. Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2008/papers/hart/hart.html>.
- Alisal Sanchez, Eloisa del. “El Museo Como Medio de Comunicación: El Museo Cerralbo: La Comunicación En El Museo.” *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n° 9, 2004, pp.93-99.
- Allen-Greil, Dana, Susan Edwards, Jack Ludden, and Eric Jonhson. “Social Media and Organizational Change.” In *Museums and the Web 2011. Proceedings*. Philadelphia, 2011.

[http://www.museumsandtheweb.com/mw2011/programs/social\\_media\\_and\\_organizational\\_change.html](http://www.museumsandtheweb.com/mw2011/programs/social_media_and_organizational_change.html).

Almazán Fernández de Bobadilla, Laura, and Maria Dolores Álvarez Rodríguez. "Nuevas Tecnologías Y Nuevos Públicos." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* nº10, 2005, pp.163-173.

Almazán Fernández de Bobadilla, Laura. "Dimensión Educativa de Los Centros de Arte: Investigación Basada En Usuarios Del Centro José Guerrero de Granada." Dissertação de Doutoramento, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Granada, 2007.

Almeida, Adriana Mortara, and Maria Margaret Lopes. "Modelos de Comunicação Aplicados Aos Estudos de Públicos de Museus." *Taubaté*, 2003.

Almeida, José Maria Fernandes de. "Breve História Da Internet." Universidade do Minho. Departamento de Sistemas de Informação, 2005.  
<http://hdl.handle.net/1822/3396>.

Alonso Fernández, Luis. *Museologia Y Museografía*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 2006.

Álvarez Álvarez, Carmen. "La Utilidad de Las TIC Para La Promoción de Aprendizajes En Un Museo Pedagógico En Internet: Diseño, Desarrollo Y Evaluación." *Revista Teoría de La Educación: Educación Y Cultura En La Sociedad de La Información*, vol.14, nº1, 2013, pp.189-227

Álvarez Pérez, Paula. "La Gestión Diaria Del Departamento de Comunicación Y Prensa Del MUSAC. Cómo Afrontar La Relación Entre Periodistas, Audiencias Y Museos Inmersos En La Crisis de Los Medios." In *Actas de Las Terceras Jornadas de Formación Museológica. Comunicando El Museo*, Madrid, 2009, pp. 87-112.

Álvarez Rubio, Lula. "Los Media. Una Herramienta Para La Interpretación En Los Museos." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía*, nº1, 2003, pp.2-4

Álvarez, Paula, and Izaskun Sebastián. "Una Relación a Tres: Museos, Medios de Comunicación Y Públicos. Reflexiones Y Experiencias Desde El Departamento de Comunicación Del MUSAC." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* nº12, 2010, pp. 76-84.

Álvarez-Calderón, Andrés. "El Turista Como Segmento Objetivo: El Museo Larco." In *Actas de Las Terceras Jornadas de Formación Museológica. Comunicando El Museo*, Madrid, 2009, pp. 69-86

Alvim, Luisa. "Wiki Camilo: Um Sistema de Informação Aberto À Comunidade," 2012.  
[http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/2581/1/Wiki%20Camilo\\_LuisaAlvim.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/2581/1/Wiki%20Camilo_LuisaAlvim.pdf).

Alvim, Luisa. "Wikis & Museus: Uma Oportunidade de Abertura Das Coleções À Comunidade." *Casa de Camilo*, 2012.  
<http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/2096>.

Ambrose, Timothy. *Museum Basics*. London: ICOM, 1993.

"Amersham Museum Wiki." *Amersham Museum*, 2007.  
<http://amershammuseum.pbworks.com/w/page/12607038/FrontPage>.

- “Análisis de Las Conexiones de Museos Y Centros de Arte En Las Redes Sociales.” Dosdoce.com, 2011.  
<http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3714/conexiones-entre-museos-en-las-redes-sociales/#>.
- Anastácio, Elisabete. “O Multimédia Na Educação Museológica: Uma Experiência Interactiva Para O Museu Romântico.” Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2009.
- Anderson, Chris. *A Cauda Longa. Porque É Que O Futuro Dos Negócios É Vender Menos de Mais Produtos*. Actual Editora, 2007.
- Anderson, Nate. “Tim Berners-Lee on Web 2.0: ‘Nobody Even Knows What It Means.’” *Ars Technica*. 2006.  
<http://arstechnica.com/business/2006/09/7650/>.
- Anderson, Paul. *What Is Web 2.0? Ideas, Technologies and Implications for Education*. JISC Technology & Standards Watch, 2007  
<http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf>.
- Andrade, Juliana Filipa Dias. “O Museu Na Era Da Comunicação Online.” Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, 2008.
- Andrade, Sérgio. “Museu Do Caramulo Entrou No Google Art Project.” *Público*, January 8, 2014.  
<http://www.publico.pt/cultura/noticia/museu-do-caramulo-entrou-no-google-art-project-1618854>.
- Anguiano de Miguel, Aida. “Los Museos Y Las Exposiciones Temporales, Espacios de Comunicación Social Y Cultural.” In *Sociedad, Consumo Y Sostenibilidad: Actas Y Textos Elaborados a Partir Del “XIII Congreso de Sociología En Castilla-La Mancha,”*, 2008, pp. 214-228.
- Antoin, Cristian. “Cuarenta Años de Estudios de Audiencias En Museos.” *Revista Museos. Publicación de La Subdirección Nacional de Museos. Dibam n° 31*, 2012, pp. 10-16.
- Appen, Kevin. von. “Interactions with Visitors: New Approaches to Museology at the Ontario Science Centre.” In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, California, 2007.  
[http://www.museumsandtheweb.com/biblio/interactions\\_with\\_visitors\\_new\\_approaches\\_to\\_museolog.html](http://www.museumsandtheweb.com/biblio/interactions_with_visitors_new_approaches_to_museolog.html).
- Appen, Kevin von, Bryan Kennedy, and Jim Spadaccini. “Community Sites & Emerging Sociable Technologies.” In *Museums and the Web 2006. Proceedings*. Albuquerque, New Mexico, 2006.  
<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/vonappen/vonappen.html>.
- Aranburu, Juan José. “Redes Sociales Y Museos Participativos: La Irrupción de Las Tecnologías 2.0 En a Sociedad Y Su Aplicación En Os Museos a Través de Caso de Arazi.” *Museos, Redes Sociales Y Tecnología 2.0*, 2011.
- Aranguren, José Maria Losada. “Informatica Y Comunicación En El Futuro de Los Museos.” *Boletín de La ANABAD*, 1986, pp. 243-257.
- Araya, Sofia Lobos. “Plan Comunicacional Para Los Museos.” Dissertação de Licenciatura, Facultad Economía y Negocios, Universidade de Chile, 2006.
- Areces, Raul. “Museos Y Nuevas Tecnologías.” *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España n° 10*, 2005, pp. 1-8.

- Arrieta, Diego, Alvar Carranza, Crithian Clavijo, Enrique González, Javier González, Fabrizio Scarabino, Victor Scarabino, and Álvaro Soutullo. *Plan de Desarrollo Institucional Y Presupuesto Del Museo Nacional de Historia Natural Para El Quinquenio 2010-2014*. Museu Nacional de Historia Natural, 2010.
- Asensio, Mikel, Elena Asenjo, and Alex Ibáñez Exteberria. "Sitios Web Y Museos. Nuevas Aplicaciones Para El Aprendizaje Informal." *Museos, Redes Sociales Y Tecnología 2.0*, 2011.
- Asensio, Mikel., E. Pol, N. Real, M. Gomis, B. LLera, H. Fernández, C. González, et al. "El Proyecto 'Público Y Museos.'" *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España n°3*, 1998, pp. 123-148.
- Azcarate, Amaia Arriaga. "Principios Y Estrategias de Comunicación En Las Galerías Tate." *AACADigital: Revista de La Asociación Aragonesa de Críticos de Arte*, 2010.  
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3318135.pdf>.
- Azevedo, Pedro Miguel Henriques. "A Comunicação Online Das Organizações Culturais. A Utilização de Novas Ferramentas Pelas Companhias de Teatro Em Lisboa E Vale Do Tejo." Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Teatro e Cinema do Instituto Politécnico de Lisboa, 2013.
- Azevedo, Rosário. "A Acção Pedagógica Do Serviço Educativo Do Museu Calouste Gulbenkian." *Museologia.pt n° 1*, Maio 2007.
- Azuar Ruiz, Rafael, and António Sanchez Pérez. "MARO. Un Museo Ioven Para Jóvenes." *Verdalay*, 2005.
- Badell, Joan-Isidre. "Museus de Catalunya I Web 2.0: Estudi de Casos." Dissertação de Doutoramento, Facultat de Bibliotecnologia i Documentació. Universitat de Barcelona, 2010.
- Ballart Hernandez, Joséph. "Un Nuevo Público Para Unos Nuevos Museos." *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico n° 48*, 2004, pp. 94-101.
- Ballart Hernandez, Joséph., and Jordi J. Tresseras. *Gestión Del Patrimonio Cultural*. Barcelona: Editorial Ariel, 2001.
- Barbé, Roger Marceti. "Práticas de Gestão Do Museu Marítimo de Barcelona." *Museologia.pt n°2*, 2008.
- Barbosa, Sandra Daniela Ferreira. "Serviços Educativos Online Nos Museus Portugueses: Análise Das Actividades." Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, 2006.
- Barrabés, Noeli Isábal. "Museos Estatales. Una Imagen Para La Comunicación." *Museos.es: Revista de La Subdirección General de Museos Estatales n°0*, 2004, pp. 62-71.
- Barranha, Helena. "O Edifício Como 'Blockbuster'. O Protagonismo Da Arquitectura Nos Museus de Arte Contemporânea." *Artcapital.net*, Abril 2007.  
<http://www.artcapital.net/opinio-44-helena-barranha-o-edificio-como-blockbuster-o-protagonismo-da-arquitectura-nos-museus-de-arte-contemporanea>.
- Barrera Mayo, Sergio. "La Tecnología de Realidad Virtual Al Servicio de La Comunicación Y Difusión de La Cueva de Santimamiñe." *E-Rph: Revista Electrónica de Patrimonio Histórico n°3*, Dezembro 2008.  
<http://hdl.handle.net/10481/21829>.

- Barroso, Maria del Carmen, Maria Luisa Guardia, and Fenando Varona. "Una Sede Web Convertida En Una Peculiar Galería de Arte." *ICONO 14 - Revista de Comunicación Y Nuevas Tecnologías*, n°2, 2010, pp. 71-101.
- Barry, Alisa. "Creating a Virtuous Circle between a Museum's Online and Physical Spaces." *Museums and the Web 2006. Proceedings*. Albuquerque, New Mexico, 2006.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2006/papers/barry/barry.html>.
- Bastajic, Marja. "Identity and Vision: Designing Strategies for Art Museums in Serbia." Dissertação de Mestrado, Université Lumière Lyon 2 and University of Arts in Belgrade, 2008.
- Belcher, M, and Faustino Alvarez. *Organización Y Diseño de Exposiciones. Su Relacion Com El Museo*. Colección Biblioteconomía y Administración Cultural. Gijón: Ediciones Trea, 1994.
- Bellido Gant, Maria L.. *Arte, Museos Y Nuevas Tecnologías*. Colección Biblioteconomía y Administración Cultural. Gijón: Ediciones Trea, 2001.
- Benhamou, Françoise, and Nathalie Moureau. "From Ivory Towers to Museums Open to the Community: Changes and Developments in France's Cultural Policy." *Museum International* 58, 2006, pp. 21-28.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0033.2006.00579.x/pdf>.
- Bergamasco, M., M. Carrozzino, E. Ruffaldi, V. Neri, and C. Evangelista. "Web Dissemination of Cultural Content Through Information Landscapes." In *Museums and the Web 2009. Proceedings*. Indianapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.archimuse.com/mw2009/papers/carrozzino/carrozzino.html>.
- Berkovitz, David. "100 Ways to Measure Social Media." *Blog 360°*, n.d.  
<http://blog.360i.com/social-marketing/100-ways-measure-social-media>.
- Bernstein, Shelley. "A Sunset for 1stfans." *Brooklyn Museum*, Maio 2012.  
<http://www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/2012/05/11/a-sunset-for-1stfans/>.
- Bernstein, Shelley. "Where Do We Go from Here? Continuing with Web 2.0 at the Brooklyn Museum." In *Museums and the Web 2008.Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2008/papers/bernstein/bernstein.html>.
- Berthling, Jenny, and A. Engquist. "Transcending the Boundaries of the Museum! Managing Organisational Change in the Museum and on the Web." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.archimuse.com/mw2007/papers/berthling/berthling.html>.
- Bethke, Lynn A. "Constructing Connections: A Museological Approach to Blogging." Dissertação de Mestrado, University of Washington, 2007.
- Black, Graham. *The Engaging Museum : Developing Museums for Visitor Involvement*. London: Routledge, 2005.
- Black, Julie Anne. "Museum PR: Investigating the Role of Public Relations in the Museum Community." Dissertação de Mestrado, American University, 2011.

- Blas, Nicoletta di, Maria Pia Guermand, Emilia Romagna, Carolina Orsini, and Paolo Paolini. "Evaluating the Features of Museum Websites: (The Bologna Report)." In *Museums and the Web 2002.Proceedings*. Boston, Massachusetts, 2002.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2002/papers/diblas/diblas.html>.
- Blas, Nicoletta Di, S. Di Caro, and L. Spagnolo. "In Search of Novel Ways to Design Large Cultural Heritage Websites." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/decaro/decaro.html>.
- Blattberg, Robert C., and Cynthia L. Broderick. "Marketing of Art Museums." *The Economics of Art Museums*. University of Chicago Press, 1991.
- Blood, Rebecca. "Weblogs: A History and Perspective." *Rebecca's Pocket*, 2000.  
[http://www.rebeccablood.net/essays/weblog\\_history.html](http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html).
- Bohnenberger, Maria Cristina. "Marketing Interno: La Actuación Conjunta Entre Recursos Humanos Y Marketing En Busca Del Compromiso Organizacional." Dissertação de Doutoramento, Departament d'Economia de l'Empresa | Universitat de les Illes Balears, 2005.
- "Books & Media." *Guggenheim Store*, July 2013.  
<http://www.guggenheimstore.org/ar.html>.
- Borden, Neil H. "The Concept of the Marketing Mix." *Journal of Advertising Research of Cambridge University Press/UK*, 1953.  
[http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984\\_The%20concept%20of%20marketing.pdf](http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984_The%20concept%20of%20marketing.pdf).
- Bordignon, Fernando. "Wikis: Hacia Un Modelo Comunitario de Preservación Y Socialización Del Conocimiento." *Simbiosis*, 2007.  
<http://eprints.rclis.org/9420/1/Wikis-y-bibliotecas-v5-final.pdf>.
- Borrione, P. "Musées Virtuels En Piémont: Moyens de Communication Ou Espaces Culturels?" In *Museums and the Web 2005. Proceedings*. Vancouver, 2005.  
<http://www.archimuse.com/publishing/ichim05/BorrioneSELECT05.pdf>.
- Bosch, Sebastian. "El Museo Como Educador." *Biblios: Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología Y Museología n°6*, 2000. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/283293.pdf>.
- Bowen, Jonathan P. "A Brief History of Early Museums Online." *The Rutherford Journal*, 2010.  
<http://www.rutherfordjournal.org/article030103.html>.
- Bowen, Jonathan P. "The Virtual Library Museums Page (VLmp): Whence and Whither?" In *Museums and the Web 1997. Proceedings*. Los Angeles, California, 1997.  
<http://www.jpbowen.com/pub/mw97.pdf>.
- Bowen, Jonathan P.. "Wiki Software and Facilities for Museums." In *Museums and the Web 2008.Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2008/papers/bowen/bowen.html>.



- Bowen, Jonathan P., Eleanor Lisney, Silvia Filippini-Fantoni, and Isabel Bernal. "A Museums Wiki." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2007/papers/bowen/bowen.html>.
- Bowen, Jonathan P., I. Beazley, A. Liu, and S. Mcdaid. "Dulwich OnView: A Museum Blog Run by the Community for the Community." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/liu/liu.html>.
- Bowman, Shayne, and Chris Willis. *We Media: How Audiences Are Shaping the Future of News and Information*. The Media Center at the American Press Institute, 2003.  
[http://www.hypergene.net/wemedia/download/we\\_media.pdf](http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf).
- Boyd, Danah, and Nicole Ellison. "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship." *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2007.  
<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>.
- Boylan, Patrick J., ed. *Anyone Can Edit. Understanding the Producer*. Guest Lecture, 2007.
- Boylan, Patrick J. "Museums: Targets and Instruments of Cultural Policies?" *Museum International*, vol. 58, 2006, pp. 20-12.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0033.2006.00577.x/pdf>.
- Boylan, Patrick J. *Running a Museum: A Practical Handbook*. ICOM, 2007.  
<http://pt.scribd.com/doc/33166972/Running-a-Museum>.
- British Museum. The Strategy for 2009*. London: British Museum, 2008.
- Brito, Carlos Melo, Pedro Carvalho, and Carla Ramos. *Parcerias No Negócio Electrónico*. Porto: SPI – sociedade portuguesa de inovação, 2006.
- "Brooklyn Museum Announces Exclusive Vuitton Store Within Murakami." *ArtDaily*. n.d., 31 Março 2008 edition.  
<http://artdaily.com/news/23679/Brooklyn-Museum-Announces-Exclusive-Vuitton-Store-Within-Murakami-Exhibition#.U9u-YuNdWmM>.
- "Brooklyn Museum Community." *Brooklyn Museum*, 2014.  
<http://www.brooklynmuseum.org/community/>,
- "Brooklyn Museum." *Brooklyn Museum*, n.d.  
<http://www.brooklynmuseum.org/home.php>.
- Brouard, Mikel Asensio, and Elena Asenjo Hernanz. "Lazos de Luz Azul: Del Controvertido Uso de Las TICS En Museos." In *Actas Do I Seminário Em Investigação Em Museologia Dos Países de Língua Portuguesa E Espanhola*, 3: Porto, 2009, pp. 87-98.
- Brownbill, Jonny., and D. Peacock. "Audiences, Visitors and Users: Reconceptualising Users of Museum on-Line Content and Services." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.archimuse.com/mw2007/papers/peacock/peacock.html>.

- Buber, Renate, and Monika Knassmuller. "Approaching Museum Shop Marketing from a Strategic Perspective." Melbourne, Austrália. Accessed June 9, 2013.  
<http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-581.pdf>.
- Bucur, Viorica, and Di Wen. "Museum Marketing. A Study on Marketing the Finnish Aviation Museum through Multimodal Marketing and Social Media." Dissertação de Licenciatura, Laurea University of Applied Sciences, Kerava, 2011.
- Burnette, Allegra "Taking Membership Digital." In *Museums and the Web 2013. Proceedings*. Portland, 2013.  
<http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/taking-membership-digital/>.
- Burton, Christine., and C. Scott. "Museums: Challenges for the 21st Century." *International Journal of Arts Management*, vol. 5, n°2, 2003.  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/41064787?uid=2&uid=4&sid=21104955663827>.
- Caballero Garcia, Luis, and Bedoncos. "Una Exposición Comunicativa Para Un Museo de Arte. El Proyecto de Exposición Permanente Del Museo Del Greco." *Museos.es: Revista de La Subdirección General de Museos Estatales* n°3, 2007, pp. 64-83.
- Caballero Garcia, Luis. "La Comunicación En Los Espacios Patrimoniales. Una Crítica a Las Propuestas Para La Gestión Del Patrimonio Desde La Arqueología." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°4, 1999, pp. 13-38.
- Cabrillana, Gloria, and Cesar Carreras Monfort. "Tecnologías de La Información Y de Comunicación, Museos Y Patrimonio." *Rdm. Revista de Museología: Publicación Científica Al Servicio de La Comunidad Museológica* n°24-25, 2002, pp. 44-60.
- Cairns, Susan. "Tag! You're It! What Value Do Folksonomies Bring to the Online Museum Collection?," In *Museums and the Web 2011. Proceedings*. Philadelphia, 2011.  
[http://www.museumsandtheweb.com/mw2011/papers/tag\\_youre\\_it\\_what\\_value\\_do\\_folksonomies\\_bring.html](http://www.museumsandtheweb.com/mw2011/papers/tag_youre_it_what_value_do_folksonomies_bring.html).
- Caldwell, Niall. G. "The Emergence of Museum Brands." *International Journal of Arts Management* vol. 2, n°3, 2000, pp. 28-34.
- Camacho, Clara Frayão. "Gestão de Museus: Modelos, Desafios E Mudanças." *Museologia.pt* n°2, 2008.
- Camacho, Clara Frayão. "Serviços Educativos Na Rede de Museus: Panorâmica E Perspectivas." In *Serviços Educativos Na Cultura*, Porto: Setepés, 2007, pp.26-42.
- Câmara, Inês Pereira de Almeida de Bettencourt. "Inquérito Sobre Serviços Educativos E Comunicação Em Museus - Estudo Exploratório." Mapa das Ideias, 2008.
- Câmara, Inês Pereira de Almeida de Bettencourt. "O Museu Como Instituição Social E Os Seus Públicos." In *I Seminário de Investigação Em Museologia Nos Países de Língua Portuguesa E Espanhola*, Vol. 2, Porto, 2009, pp. 143-55.  
<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8192.pdf>.
- Camarero Izquierdo, Carmen. *Marketing Del Patrimonio Cultural*. Madrid: Pirámide, 2004.

- “Canadian Heritage Information Network. Narrative History.” *Canadian Heritage Information Network*. Accessed July 12, 2013.  
[http://www.rcip-chin.gc.ca/apropos-about/histoire-history/histoire\\_complete-complete\\_narrative-eng.jsp#nip](http://www.rcip-chin.gc.ca/apropos-about/histoire-history/histoire_complete-complete_narrative-eng.jsp#nip).
- Capriotti, Paul. “Museums’ Communication in Small- and Medium-Sized Cities.” *Corporate Communications: An International Journal* vol. 15, n°3, 2010, pp. 281-298.
- Cardiff, Rose. “Designing a Web Site for Young People: The Challenges of Appealing to a Diverse and Fickle Audience.” In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, California, 2007.  
<http://www.archimuse.com/mw2007/papers/cardiff/cardiff.html>.
- Carey, Sheila., and R. Jeffrey. “Audience Analysis in the Age of Engagement.” In *Museums and the Web 2006. Proceedings*. Albuquerque, New Mexico, 2006.  
<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/carey/carey.html>.
- Carletti, Laura., D. McAuley, D. Price, and G. Giannachi. “Digital Humanities and Crowdsourcing: An Exploration.” In *Museums and the Web 2013. Proceedings*. Portland, 2013.  
<http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/digital-humanities-and-crowdsourcing-an-exploration-4/>.
- Carrasco Garrido, Reys. “Un Modelo de Normalización Documental Para Los Museos Españoles: Domus E La Red Digital de Colecciones de Musos de España.” In *Seminário de Investigação E, Museologia Dos Países de Língua Portuguesa E Espanhola I*, 318–29. Porto, 2010.  
<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8136.pdf>.
- Carreras, Cèsar. “El Estudio Sobre El Impacto de Las Nuevas Tecnologías En El Público de Los Museos.” *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°5, 2005, pp. 39-42.
- Carreras, Cèsar. “Los Proyectos de Educación En Museos a Través de Las Nuevas Tecnologías.” *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía*., n°5, 2005, pp.34-39.
- Carretero Muñoz, Abel. “MuseumPlus”. *Museos Y Redes Sociales. Españã: ICOM Digital. Revista Del Comité Español de ICOM*, 2012.  
[http://www.icom-ce.org/recursos/ICOM\\_CE\\_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf](http://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf)
- Carretero Pérez, Andrés. “El Programa de Difusión Y Comunicación Del Museo Del Traje.” In *Actas de Las Primeras Jornadas de Formación Museológica*., 2006., pp. 147-154.  
[http://www.mcu.es/museos/docs/Actas\\_I\\_Jornadas\\_Formación\\_Museologica.pdf](http://www.mcu.es/museos/docs/Actas_I_Jornadas_Formación_Museologica.pdf).
- Carrier, Christian. “La Exposición Temporal Como Medio de Comunicación.” *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°8, 2003, pp. 1-14.
- Carta de Servicios. Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofia. 2012-2015*. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia. Madrid, 2012.  
[http://www.mcu.es/cartasServicio/docs/MuseoReinaSofia\\_matriz.pdf](http://www.mcu.es/cartasServicio/docs/MuseoReinaSofia_matriz.pdf).
- Caruth, Nicole, and S. Bernstein. “Building an On-Line Community at the Brooklyn Museum: A Timeline.” In *Museums Ans the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, California, 2007.  
<http://www.archimuse.com/mw2007/papers/caruth/caruth.html#ixzz3BzYyWmJr>.

- Carvalho, Ana Amélia Amorim, Alcino Simões, and João Paulo Silva. "Indicadores de Qualidade E Confiança Num Site." In *Actas Das Jornadas Da Selecção Portuguesa Da ADMEE*, Braga: CIED, 2005., pp. 17-28.  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7774/1/05AnaAmelia.pdf>.
- Carvalho, Ana Amélia Amorim. "Indicadores de Qualidade de Sites Educativos." *Cadernos SACAUSEF - Sistema de Avaliação, Certificação E Apoio À Utilização de Software Para a Educação E a Formação*. Ministério Da Educação, 2006.
- Carvalho, Ana. "Os Blogues Como Instrumentos de Trabalho Para a Museologia." *Informação ICOM.PT*, Junho 2008.
- Carvalho, Carla Raquel Antunes de. "Casa Das Histórias Paula Rego. Estratégias Comunicacionais E Suas Implicações Nos Visitantes." Dissertação de Mestrado, Inst. Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa, 2010.
- Carvalho, Joana Nair da Silva. "A Adoção de Social Media Por Museus Como Uma Ferramenta de Comunicação : Proposta de Um Modelo Para O Desenho de Estratégias de Comunicação." Dissertação de Doutoramento, Universidade de Aveiro, 2014.
- Carvalho, Joana, and Rui Raposo. "O Potencial Do Social Media Como Ferramenta de Comunicação Dos Museus Com O Seu Público Através Do Digital." *Revista Comunicando nº1*, 2012.  
[http://www.revistacomunicando.sopcom.pt/ficheiros/20130108-social\\_media.pdf](http://www.revistacomunicando.sopcom.pt/ficheiros/20130108-social_media.pdf)
- Carvalho, Rosane Maria de. "As Transformações Da Relação Museu E Público: A Influência Das Tecnologias Da Informação E Comunicação No Desenvolvimento de Um Público Virtual." Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.  
[http://tede-dep.ibict.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=6](http://tede-dep.ibict.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6).
- Carvalho, Rosane Maria Rocha de. "Museu: Novos Aspectos InFormacionais, Comunicacionais E Gerenciais." *Revista Electrónica Do Programa de Pós-Graduação Em Museologia E Património Da Uniri vo.12*, 2012.  
<http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus>.
- Cassino, Msl. Pablo Ariel. "La Comunicación En El Museo," 2001.  
<http://www.nuevamuseologia.com.ar/images/stories/pdfs/Comunicaciónmuseos.pdf>.
- Castellanos Pineda, N. Patricia. "El Esquema Comunicativo Del Museu de La Ciència de Barcelona: Los Museos de Ciencia Y Tecnología Como Medios de Comunicación." In *Comunicar La Ciencia En El Siglo XXI: I Congreso Sobre Comunicación Social de La Ciencia*, 2, Granada, 1999, pp. 495-498.
- Castellanos, Nancy Patricia. "Los Museos, Como Medios de Comunicación: Museos de Ciencia Y Tecnología." *Revista LATINA de Comunicación Social nº7*, 1998.  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/71mus.htm>.
- Castellanos, Patricia. "Los Museos Tradicionales, Su Publico Y El Uso de Las TIC: El Caso Del Observatorio Cientifico de La Ciudad Mediterranea." *Razon Y Palabra*, 2006.
- Castellary, Arturo Colorado. "El Reto Hipermedia En La Difusión Del Patrimonio Cultural." *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico nº26*, 1999, pp. 169-172.

- Castellary, Arturo Colorado. "Nuevos Lenguajes Para La Difusión Del Patrimonio Cultural." *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico* n°46, 2003, pp. 42-49.
- Castelló Martínez, Araceli. "Una Nueva Figura Profesional: El Community Manager." *PANGEA / Red Académica Iberoamericana de Comunicación* n°1 2010, pp. 74-97.
- Castilla San Martín, Pablo. "Entornos Museísticos. Nuevas Tecnologías Expositivas." *Telos Cuadernos de Comunicación E Innovación* n°90, 2012, pp. 87-96.
- Castillo, Alejandro Marambio, and Rolando Biere Arenas. "Innovación En Sistemas de Inteligencia Ambiental Para La Accesibilidad Al Patrimonio. Herramienta de Evaluación Y Aplicación de Realidad Aumentada." *Revista Patrimonio Cultural de España* n°4, 2010, pp. 99-113.
- Castro, José Nicolás del Río. "Museos Y Redes Sociales, Más Allá de La Promoción." *REDMARKA - CIECID - Unidad de Investigación En Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña* n°7, 2011.
- Celaya, Javier. "Más Allá Del Marketing de Museos En Las Redes Sociales. En Revolución de Los Museos." *Telos - Cuadernos de Comunicación E Innovación* n°90, 2012, pp. 106-107.  
[http://sociedadinformación.fundación.telefónica.com/sección=1266&idioma=es\\_ES&id=2012020111360001&activo=6.do](http://sociedadinformación.fundación.telefónica.com/sección=1266&idioma=es_ES&id=2012020111360001&activo=6.do).
- Celaya, Javier., and M. Vinaras. *Estudio Sobre Las Nuevas Tecnologías 2.0 En Los Museos Y Colecciones de Arte*. Dosdoce, 2006.  
<http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/1151.pdf>.
- Celaya, Javier. "Más Allá de La Web Tradicional: Los Museos En La Web 2." In *Actas de Las Terceras Jornadas de Formación Museológica. Comunicando El Museo*, Madrid, 2009, pp. 143-152.
- Censos 2011 - Resultados Definitivos*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, 2012.
- Center for History and New Media. "Guia de Iniciação Rápida," n.d.  
[http://zotero.org/support/quick\\_start\\_guide](http://zotero.org/support/quick_start_guide).
- "Cer.es: Colecciones En Red." Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013.  
<http://www.mcu.es/museos/MC/CERES/index.html>.
- Chaffey, Dave, Fiona Ellis-Chadwick, Kevin Johnston, and Richard Mayer. *Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice*. 3ª ed. Prentice Hall, 2006.
- Chan, Sebastian. "Towards New Metrics of Success for Online Museum Projects." In *Museums and the Web 2008. Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
<http://www.archimuse.com/mw2008/papers/chan-metrics/chan-metrics.html>.
- Chaves, Norberto. "Identidad y Concurrencia. El Reto Identitario de La Apertura Al Mercado." In *Actas de Las Terceras Jornadas de Formación Museológica. Comunicando El Museo*, Madrid, 2009, pp. 107-112.
- Chinchilla Gómez, Marina. "Museus de Espanha. A Configuração de Uma Rede." *Museologia.pt* n°1, 2007.

- Chinchilla Gómez, Marina. "La Planificación Y Los Museos." In *Actas de Las I Jornadas de Formación Museológica. Museos Y Planificación: Estrategias de Futuro*, Madrid, 2006, pp. 19-26.
- Chittenden, David., and G. Farmelo. *Creating Connections. Museums and the Public Understanding of Current Research*. Altamira Press, 2004.
- Chung, James, and S. Wilkening. *Museums & Society 2034: Trends and Potential Futures*. Center for the Future of Museums; American Association of Museums Read more: Museums & Society 2034: Trends and Potential Futures | conference.archimuse.com, 2008.  
<http://aam-us.org/upload/museumssociety2034.pdf>.
- Ciolfi, Luigina, M. Fernstrom, and L. Bannon. "Visitors' Contributions as Cultural Heritage: Designing for Participation." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, California, 2007.  
<http://www.archimuse.com/ichim07/papers/ciolfi/ciolfi.html>.
- Claro, João Martins. "A Lei-Quadro Dos Museus Portugueses." *Museologia.pt* n°3, 2009.
- Classen, Constance. "Museum Manners: The Sensory Life of the Early Museum." *Journal of Social History*, v9l. 40, n° 4, 2007, pp. 895-914.
- Cobo Calleja, Inés. "Museos En Red." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°9, 2004, pp. 35-41.
- Cock, Matthew, Andrew Caspari, and Katherine Campbell. "On Air, Online and Onsite: The British Museum and BBC's A History of the World." In *Museums and the Web 2011. Proceedings*. Philadelphia, 2011.  
[http://www.museumsandtheweb.com/mw2011/papers/on\\_air\\_online\\_and\\_onsite\\_the\\_british\\_museum\\_an.html](http://www.museumsandtheweb.com/mw2011/papers/on_air_online_and_onsite_the_british_museum_an.html).
- Cohen, Laplaca. "Building an Interactive Communications Platform. A Case Study from the Metropolitan Museum of Art." presented at the Marketing and Public Relations MPR ICOM annual conference. Theme: "Creative Communications," Palermo, Sicilia, 2012.  
[http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/mpr/papers/2012-Cohen.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/mpr/papers/2012-Cohen.pdf).
- Colbert, François. *Beyond Branding: Contemporary Marketing. Challenges for Arts Organizations*. Australia: Deakin University of Australia, 2009.
- "Collections Trust. History." *Collections Trust*, 2012.  
<http://www.collectionstrust.org.uk/about-us/history/>.
- Collera, Virginia, and Isabe Lafont. "Museos En El iPod." *El País*. Dezembro 2007.  
[http://elpais.com/diario/2007/12/24/cultura/1198450802\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/12/24/cultura/1198450802_850215.html).
- Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional. "Plan 2012 de Publicidad Y Comunicación Institucional." Ministerio de la Presidencia, Gobierno de España, 2011.  
<http://www.lamoncloa.gob.es/documents/6F9F-7C99-Plan2012.pdf>.
- "Communicating Cultural Heritage to the Young. Encouraging Museum Communications World Wide." In *ICOM International Committee for Marketing and Public Relations (MPR). Annual Meeting*. Rio de Janeiro, 2009.

<http://icom.museum/what-we-do/resources/publications-database/publication/communicating-cultural-heritage-to-the-young-encouraging-museum-communications-world-wide.html>.

Conceição, Catarina Nunes Sobral da. “Utilização de QR CODES Em Museologia.” Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, 2012.

*Connecting:// Arts Audience Online*. Australian Council of the Arts, 2011.

*Conociendo a Nuestros Visitantes. Estudio de Público En Museos Del Ministerio de Cultura*. Laboratório Permanente de Público de Museos. Ministério de Cultura, 2011.

*Constitucion Española*. Vol. BOE num. 311, n.d.  
<http://www.boe.es/boe/dias/1978/12/29/pdfs/A29313-29424.pdf>.

Corbos, Ravzan-Andrei, and Ruxandra Irina Popescu. “Museums, Marketing, Tourism and Urban Development. The British Museum - a Successful Model for Romanian Museums.” *Management & Marketing* 9, nº2, 2011, pp. 303-314.

Cordeiro, Maria Joana Malheiro. “Os Museus Como Pólos de Dinamização Das Cidades : Renovação Pela Arte Nos Casos de Madrid E Bilbao.” Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, 2009.

Córdoba Mendiola, Daniel. “Los Museos Se Convertien En Tiendas.” *La Vanguardia.com*, July 29, 2011, sec. En casa.  
<http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20110729/54191069050/los-museos-se-convierten-en-tiendas.html>.

Correia, Helena Silva. “Communicating Culture: Stratregic Communication Management on the Contemporary Art Museums in the XXIth Century, in Portugal.” Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve, 2013.

Corruchaga, José António, Pilar Fatás Monforte, Carmen de las Heras Martín, Ramón Montes Barquín, and Pedro Rasines del Rio. “La Investigacion de Altamira: Investigar Para Conservar, Para Conocer, Para Difundir.” *Museo.es Revista de La Subdireccion General de Museos Estatales nº4*, 2008, pp. 30-41.

Costa, António Firmino da. “Dos Públicos Da Cultura Aos Modos de Relação Com a Cultura.” In *Públicos Da Cultura. Actas Do Encontro Organizado Pelo Observatório Das Actividades Culturais No Instituto de Ciências Sociais Da Universidade de Lisboa. Lisboa, 24 E 25 de Novembro de 2003*. Lisboa, 2004.

Costa, Mafalda Sofia Guedes da Silva Pinto. “Marketing Tribal Em Museus: O Caso Do Museu Nacional Soares Dos Reis.” Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2013.

Coto, Manuel Alonso, “El Plan de Marketing digital. Blended marketing como integración de acciones on y offline”, Prentice Hall, Madrid, 2008.

Cova, Bernard, and Véronique Cova. “Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing.” *European Journal of Marketing*, vol. 36, nº5-6, 2002, pp. 595-620.

*Credenciação de Museus*. Vol. Diário da República, Iª Série B, nº 18, 25 Janeiro 2006

- Crenn, Gaele., and G. Vidal. “Les Musées Français et Leurs Publics À L’âge Du Web 2.0. Nouveaux Usages Du Multimédia et Transformations Des Rapports Entre Institutions et Usagers ?” In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.archimuse.com/ichim07/papers/crenn/crenn.html>.
- Cretaro, Amy Solomon. “The Effectiveness of Art Museums Marketing Late Night Programming to the Twenty-Five to Forty Age Group.” Dissertação de Mestrado, Universidade de Drexel, 2009.
- Criação Da Estrutura de Projecto Rede Portuguesa de Museus*, Vol. Diário da República, 2ª Série B, nº 130, de 5 de Junho de 2000.
- Criação Do Instituto Dos Museus E Conservação, I.P.* Vol. Diário da República, Iª Série - nº 63, 29 Março 2007.
- Criação Do Instituto Português de Museus*. Vol. Diário da República, 1ª Série A, nº 182, 9 Agosto 1991.
- Criação Do Museu Nacional Da Ciência E Da Técnica*. Vol. Diário da República, Iª Série, nº 111, 1976.
- Crimm, Walter. *Planning Successfull Museum Building Projects*. Altamira Press, 2009.
- Crooke, Elizabeth. *Museums and Community: Ideas, Issues and Challenges*. Routledge, 2008.
- “Crowdsourcing 101.” *Chaordix. Crowd Intelligence*, 2013.  
<http://www.chaordix.com/crowdsourcing-101/>.
- Cruz, Cláudia. “Mostra de Paula Rego Foi a Mais Visitada de Sempre.” *Jornalismo Porto Net*. Maio 2009.  
[http://jpn.c2com.up.pt/2009/05/29/serralves\\_mostra\\_de\\_paula\\_rego\\_foi\\_a\\_mais\\_visitada\\_de\\_sempre.html](http://jpn.c2com.up.pt/2009/05/29/serralves_mostra_de_paula_rego_foi_a_mais_visitada_de_sempre.html).
- Cuadrado, Manuel. “Marketing, Comunicación Y Museos. La Importancia de La Información Para La Toma de Decisiones.” In *Actas de Las Terceras Jornadas de Formación Museológica. Comunicando El Muse,*. Madrid: Ministerio de la Cultura, 2009, pp. 45-58.
- “Cultural Heritage and Public Relations: How Museums Establish Relationships With Their Local Community.” Marriott, Chicago, IL, 2009.  
[http://www.allacademic.com/meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/2/9/6/7/4/pages296745/p296745-11.php](http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/2/9/6/7/4/pages296745/p296745-11.php).
- Cunliffe, Daniel, Efmorphia Kritou, and Douglas Tudhope. “Usability Evaluation for Museums Websites.” *Museum Management and Curatorship vol.19, nº3*, 2001, pp. 229-252.
- “Cultural Tourism Research Programme.” *Atlas Cultural Tourism Research Project*, n.d.  
<http://www.tram-research.com/atlas/aboutproject.htm>.
- Curvello, João José Azevedo. *Comunicação Interna E Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- Cury, Marília. “Novas Perspectivas Para a Comunicação Museológica E Os Desafios Da Pesquisa de Recepção Em Museus.” In *I Seminário de Investigação Em Museologia Nos Países de Língua Portuguesa E Espanhola*, Vol. 1:269–79. Porto, 2009.  
<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8132.pdf>.



- Dabul, Ligia. "Museus de Grandes Novidades: Centros Culturais E Seu Público." *Horizontes Antropológicos*, June 2008.  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-71832008000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-71832008000100011).
- Davies, Jessica. "Google+ Is Second' Most Actively Used' Social Network Globally, Sayx Global Webindex Study." *The Drum*, Setembro 2013.  
<http://www.thedrum.com/news/2013/09/04/google-second-most-actively-used-social-network-globally-says-globalwebindex-study>.
- Dawson, B. "Think Globally, Digitize Locally: Charting an Institution's Course toward the Digital Social Good." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/dawson/dawson.html>.
- Dawson, Brian, Frase McDonald, and Gabrielle Trépanier. "Social Presence: New Value For Museums And Networked Audiences." In *Museums and the Web 2008. Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
<http://www.archimuse.com/mw2008/papers/dawson/dawson.html>.
- De Chernatony, Leslie., and F. D. O. Riley. "Defining a 'Brand': Beyond the Literature with Experts Interpretations." *Journal of Marketing* vol.14, n°5, 1998, pp. 417-443.
- Declaração de Caracas*, 1992.  
<http://www.minom-portugal.org/documentos-de-referencia/7-declaracao-de-caracas-icom/4-declaracao-de-caracas-1992.html>.
- Declaração Universal Dos Direitos Humanos*, 1948.
- Declaración de Oaxtepec: Territorio - Patrimonio - Comunidad*, 1984.  
<http://www.ilam.org/documentos/centro-de-documentacion.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=32&sobi2Id=419>.
- "Declaration of Quebec - Basic Principles of a New Museology." *Cadernos de Sociomuseologia*, 2010.  
<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/1641/1306>
- "Definition of Branding." *American Marketing Association*, 2007.  
<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>.
- "Definition of Marketing." *American Marketing Association*, 2007.  
<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>.
- Delicado, Ana. "Os Museus E a Promoção Da Cultura Científica Em Portugal." *Sociologia, Problemas E Práticas*, 2006.
- Deloche, Bernard. "Es El Museo Virtual Un Competidor Real Para El Museo Institucional?" *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°5, 2005, pp. 16-21.
- Deshayes, Sophie. "La Médiation Individuelle Au Musée: L'enjeu Des Audioguides." In *Actes de La Conférence Organisée Par La Société Audiovisit Dans Le Cadre D'un Séminaire*. Lyon-Paris, 2004.

- Desvallés, Andrés, and François Mairesse. *Key Concepts on Museology*. Paris: ICOM International Committee for Museology, 2009.
- Desvallés, Andrés. “Que Futuro Para Os Museus E Para O Património Cultural Na Aurora Do Terceiro Milénio?” *Lugar Em Aberto. Revista Da APOM* n°1, 2003.
- Developing and Evaluating Online Learning Resources. Guidelines and Examples of Good Practice*. Museum Galleries Scotland, 2007.
- Dicker, Erika. “The Impact of Blogs and Other Social Media on the Life of a Curator.” In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
[www.archimuse.com/mw2010/papers/dicker/dicker.html](http://www.archimuse.com/mw2010/papers/dicker/dicker.html).
- Digital Audiences: Engagement with Arts and Culture Online*. London: Arts Council England, 2010.
- Dijk, Dick van, K. Kerstens, and F. Kresin. “Out There: Connecting People, Places and Stories.” In *Museums and the Web 2009. Proceedings*. Indianapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.archimuse.com/mw2009/papers/vandijk/vandijk.html>.
- Direção Geral do Património Cultural. “Estatísticas de Visitantes de Museus, Monumentos E Palácios Da DGCP – Sumário Executivo,” 2012.  
[http://www.patrimoniocultural.pt/static/data/museus\\_e\\_monumentos/estatisticas/mais\\_informacoes\\_sumario\\_executivo\\_estatisticas\\_visitantes\\_dgpc\\_2012%5B1%5D%5B1%5D.pdf](http://www.patrimoniocultural.pt/static/data/museus_e_monumentos/estatisticas/mais_informacoes_sumario_executivo_estatisticas_visitantes_dgpc_2012%5B1%5D%5B1%5D.pdf).
- “Directório de Museos Y Colecciones de España,” n.d.  
<http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/loadSearchGeneral.do>.
- Dirsehan, Taskin, and Azize Muge Yalçın. “Comparison between Holistic Museum Visitors and Utilitarian Museum Visitors.” *International Journal of Marketing Studies* vol.3, n°4, 2011.
- Dominici, Gandolfo. “From Marketing Mix to E-Marketing Mix: A Literature Overview and Classification.” *International Journal of Business and Management* vol.4, n°9, 2009, pp. 17-24
- Doran, G. T. “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives.” *Management Review*, 1981.
- Douglas, Louise, and Stephen Hall. “The Australian Museums on Line Project.” *Ariadne - Web Magazine for Information Professionals*, Maio 1997.  
<http://www.ariadne.ac.uk/issue9/museums>.
- Downes, Caroline. “Analysing Characteristics of Social Media in Cultural Communication: An Investigation of Social Media Use at Museum Victoria.” Dissertação de Licenciatura, RMIT - Royal Melbourne Institute of Technology, 2011.
- Doyle, Jeff., and M. Doyle. “Mixing Social Glue with Brick and Mortar: Experiments Using the Mobile Web to Connect People, Objects, and Museums.” In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/doyle/doyle.html>.

- Drake, Ted. "E-Mail Newsletters for the Museum and Its Visitors." In *Museums and the Web 2002. Proceedings*. Boston, Massachusetts, 2002.  
<http://www.archimuse.com/mw2002/papers/drake/drake.html>.
- Drummond, Graeme, and John Ensor. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier/Butterworth Heinemann, 2005.  
<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=115489739>.
- Duarte, Ana Maria Rocha Alhandra. "A Satisfação Do Consumidor Nas Instituições Culturais. O Caso Do Centro Cultural de Belém." Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2009.
- Duff, Wendy, Jennifer Carter, Costis Dallas, Lynne Howarth, Seamus Ross, Rebecka Sheffield, and Cassandra Tilson. "The Changing Museum Environment in North America and the Impact of Technology on Museum Work." In *Proceedings "Cultural Heritage on Line. Empowering Users: An Active Role for User Communities."* Florença, 2009.  
[http://www.academia.edu/357563/The\\_Changing\\_Museum\\_Environment\\_In\\_North\\_America\\_and\\_the\\_Impact\\_of\\_Technology\\_on\\_Museum\\_Work](http://www.academia.edu/357563/The_Changing_Museum_Environment_In_North_America_and_the_Impact_of_Technology_on_Museum_Work).
- Dufresne-Tassé, Colette. "Motivos de La Visita Y Orientación de La Oferta de Los Museos." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°6, 2006, pp. 21-25.
- Durão, Marília Sofia Ferreira. "Gestão de Visitantes. Uma Perspectiva Sobre Os Museus de Portugal." Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, 2009.
- Durbin, Gail "Out There: Museum and User Generated Content on Social Media Sites." In *Museums and the Web 2009. Proceedings*. Indianapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.archimuse.com/mw2009/papers/durbin/durbin.html>.
- Eby, Margaret. "Tilda Swinton Sleeps in Glass Box for Surprise Performance Piece at Museum of Modern Art Read More:" *Daily News*, March 23, 2013.  
<http://www.nydailynews.com/entertainment/music-arts/tilda-swinton-surprises-moma-visitors-sleeping-installation-article-1.1297328>.
- Economics 2013: Theme and Museum Index – Global Attractions Attendance Report*. Themed Entertainment Association (TEA), 2014.
- Edson, Gary. *The Handbook for Museums*. Londres: Routledge, 1994.
- Edson, Michael. "Smithsonian Web and New Media Strategy: What It Is, How We Made It, and Why It Makes a Difference." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/edson/edson.html>.
- Edson, Michael. "Fast, Open and Transparent: Developing the Smithsonian's Web and New Media Strategy." In *Museums and the Web 2010 .Proceedings*. Denver, Colorado, n.d.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2010/papers/edson/edson.html>.
- "EGMUS - European Group on Museum Statistics." *EGMUS - European Group on Museum Statistics*, 2014.  
<http://www.egmus.eu/>.

- Eguizabal, Angel Blas Rodriguez. "Nueva Sociedad, Nuevos Museos. El Papel Del Marketing En Los Museos." *Revista de Museologia* n°24-25, 2002, pp. 25-38.
- Eguizabal, Angel Blas Rodriguez. "Comunicación Para Estimular La Visita Al Museo." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°9, 2004, pp. 1-10
- Eiró-Gomes, Mafalda, and João Duarte. "Públicos 'Virtuais' Para Cidades 'Reais.' *Livro de Actas - 4º SOPCOM*, 2005.
- El Uso de Las Herramientas Web 2.0 Por Parte de Las Industrias Culturales En Castilla Y León En 2011: Espacios Museísticos, Teatros, Auditorias Y Galerías de Arte. CULTURATIC*. Valladolid, 2012.
- Elias, Herlander. "As Relações Públicas Na Era Da Internet." Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, 2007.  
<http://www.bocc.uff.br/pag/elias-herlander-relacoes-publicas-era-internet.pdf>.
- "Elizabeth A. Sackler Center for Feminist Art: The Dinner Party: About the Wiki." *Brooklyn Museum*, n.d.  
[http://www.brooklynmuseum.org/eascfa/dinner\\_party/about\\_wiki.php](http://www.brooklynmuseum.org/eascfa/dinner_party/about_wiki.php).
- Ellis, Mike. "Web 2.0: How to Stop Thinking and Start Doing: Addressing Organisational Barriers." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2007/papers/ellis/ellis.html>.
- "ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa Em Ciência Da Informação." *ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa Em Ciência Da Informação*, n.d. <http://enancib.ibict.br/>.
- Encontros RPM: Rede Portuguesa de Museus*. Direção Geral do Património Cultural, Maio 2013.  
[http://www.igespar.pt/media/uploads/Relatorio\\_reunioes\\_RPM\\_2013.pdf](http://www.igespar.pt/media/uploads/Relatorio_reunioes_RPM_2013.pdf).
- Enseki, Carol. "Brooklyn Children's Museum. El Primero En Su Género. Un Proyecto Innovador Para El Futuro." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°6, 2006, pp. 36-41.
- Estatísticas Da Cultura 2008*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Local, 2009.
- Estatísticas Da Cultura 2009*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, 2010.
- Estatísticas Da Cultura 2010*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, 2011.
- Estatísticas Da Cultura 2011*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa: 2012.
- Estatísticas Da Cultura, Desporto E Recreio 2000*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, 2002.
- Estatísticas Da Cultura, Desporto E Recreio 2001*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, 2003.
- Estatísticas Da Cultura, Desporto E Recreio 2002*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, 2003.
- Estatísticas Da Cultura, Desporto E Recreio 2003*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, 2004.
- Estatísticas Da Cultura, Desporto E Recreio 2004*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, 2005.

- Estatísticas Da Cultura, Desporto E Recreio 2005*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa: 2006.
- Estatísticas Da Cultura, Desporto E Recreio 2006*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, 2007.
- Estatísticas Da Cultura, Desporto E Recreio 2007*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa, 2008.
- Estatuto Del Instituto de Turismo de España*. Vol. BOE nº 98, de 22 de Abril, n.d. 8 Abril 2009.
- Estatutos Do Instituto Dos Museus E Da Conservação, I.P.* Vol. Diário da República, I Série, nº 64, 30 Março 2007.
- “Estatutos Do ICOM - 21st General Conference.” ICOM, 2007.
- Estrutura Orgânica Da Direção-Geral Do Património Cultural*. Vol. Diário da República, Iª Série, nº 102, 25 Maio 2012.
- Estudo de Públicos Da Fundação de Serralves No Âmbito Do Projeto Improvisações/Colaborações*. Fundação de Serralves e Porto Business School. Porto, 2013.
- Estudo de Satisfação de Turistas*. Lisboa: Turismo de Portugal, 2012.  
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Pages/PublicacoesRelatoriosAno.aspx>.
- Euzébio, Suzane, and André Kaercher. “O Mix de Marketing Aplicado a Projectos Culturais: Um Estudo de Caso Do Projeto ‘Feirarte,’”  
<http://www.andrekaercher.com.br/artigos/mix-marketing-feira-art.pdf>.
- “Evaluación de La Calidad Del Servicio de Los Museos de Titularidade Estatal.” Agencia de Evaluación y Calidad do Ministerio de Hacienda e Administraciones Publicas, 2008.  
<http://www.aeval.es/comun/pdf/evaluaciones/E08-2007.pdf>.
- Evans, Jody, and Kerry Bridson. *Branding the Public Art Museum Sector: A New Competitive Model*. Asia Pacific Social Impact Leadership Centre, 2013.
- Excellence and Equity. Education and the Public Dimension of Museums*. American Association of Museums, 1992.  
[http://www.depts.ttu.edu/museumttu/CFASWebsite/5333/Required%20Readings%202011/Hirzy\\_Excellence%20&%20Equity.pdf](http://www.depts.ttu.edu/museumttu/CFASWebsite/5333/Required%20Readings%202011/Hirzy_Excellence%20&%20Equity.pdf).
- Trant, Jennifer, “*Exploring the Potential for Social Tagging and Folksonomy in Art Museums: Proof of Concept*,” In *Museums and the Web 200. Proceedings*. Albuquerque, New Mexico, 2007.  
<http://www.archimuse.com/papers/steve-nrh-m-0605preprint.pdf>
- “Exposição Inédita de Pintura Chinesa Inaugura Em Outubro Em Londres.” *Expresso*, Maio 2013.  
<http://expresso.sapo.pt/exposicao-inedita-de-pintura-chinesa-inaugura-em-outubro-em-londres=f806621>.
- Eyzaguirre, Bárbara de vos. “La Gestión de Un Museo Estatal En Un Contexto de Modernización Del Estado. El Museo Histórico Nacional de Chile.” *Museos.es: Revista de La Subdirección General de Museos Estatales*, nº3, 2007, pp. 130-133.

- Faganel, Armand, and Bratina Danijel. "Marketing Communication Strategy of the Museum of Salt - Making Situated in a Nature Park." *Marketing in a Knowledge Based Society. Rijeka: Faculty of Economics and CROMAR*, 2008.
- Falk, John, and Lynn Dierking. *Learning from Museums. Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Lanham: Altamira Press, 2000.
- Falk, John, and Lynn Dierking.. *The Museum Experience*. Washington D.C.: Whalesback Books, 1992.
- "Férias de Natal No Museu Do Oriente." *Museu Do Oriente*, Dezembro 2012.  
<http://www.museudoorient.pt/1782/ferias-de-natal-.htm>.
- "Férias de Verão No Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa." *Pportodosmuseus.pt*, Julho 3, 2013.  
<http://www.pportodosmuseus.pt/?p=79389>.
- Fernandes Garcia, Diego. "El Marketing En La Gestión de Museos Publicos." *RdM. Revista de Museología: Publicación Científica Al Servicio de La Comunidad Museológica n°13*, 1998, pp. 118-121.
- Fernandes, António Teixeira. *Para Uma Sociologia Da Cultura*. Porto: Campo das Letras, 1999.
- Fernández-Santos, Elsa. "Las Visitas Virtuales Son Un Truco Sin Interés." *El Pais*. Março 15, 2011.  
[http://elpais.com/diario/2011/03/15/cultura/1300143603\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/03/15/cultura/1300143603_850215.html).
- Ferreras Marcos, Rufino. "Educathyssen: El Camino Inconcluso de Un Museo En El Apasionante Mundo de Las Tecnologías de La Información Y Comunicación." *Tarbiya: Revista de Investigación E Innovación Educativa*, 2009.
- Ferreras Marcos, Rufino. "Educathyssen." In *Museums and the Web 2013. Proceedings*. Portland, n.d.  
<http://mw2013.museumsandtheweb.com/bow/educathyssen/>.
- Filho, Durval de Lara. "Museu: De Espelho Do Mundo a Espaço Relacional." Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2006.
- Filippini-Fantoni, Silvia, and Jonathan Bowen. "Booomarking in Museums: Extending the Museum Experience beyond the Visit?" In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2007/papers/filippini-fantoni/filippini-fantoni.html>.
- Filippini-Fantoni, Silvia. *GettyGuide Bookmarks: Do They Really Work?* Londres: J. Paul Getty Museum, 2006.  
[http://www.getty.edu/museum/research/metrics\\_evaluations/downloads/gettyguide\\_bookmarks.pdf](http://www.getty.edu/museum/research/metrics_evaluations/downloads/gettyguide_bookmarks.pdf).
- Finnis, Jane, Sebastian Chan, and Rachel Clements. *Let's Get Real. How to Evaluate Online Success*. Report form the Culture 24 Action Research Project. London, n.d.
- Fisher, Micky. *Marketing Cultural : Legislação, Planejamento E Exemplos Práticos*. São Paulo: Global Editora, 2002.
- Fiske, John. *Introdução Ao Estudo Da Comunicação*. Porto: Asa, 1990.
- Flatt, Molly. "¿Necesitan Los Museos a Los Medios de Comunicación Social, O Más Bien El Boca a Boca?" *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía n°12*, 2010, pp. 34-39.

- Fleming, David. "Ideia Chave: Estratégias Para Conseguir a Mudança Nos Museus." *Museologia.pt* n°2, 2008.
- Flendsburg, Per. "An Enhanced Communication Model." *The International Journal of Digital Accounting Research* vol.9, 2009, pp. 31-43.
- Flórez Crespo, Maria del Mar. "La Museologia Crítica Y Los Estudios de Público En Los Museos de Arte Contemporáneo." *De Arte: Revista de Historia Del Arte* n°5, 2006, pp. 231-243.
- Formariz Pombo, Felipe. "El Turista Como Público Potencial." In *Actas de Las Terceras Jornadas de Formación Museológica. Comunicando El Museo*, Madrid, 2009, pp. 59-68.
- Forteza Oliver, Miquela. "El Papel de Los Museos En Las Redes Sociales." *Biblios Online*, 2012.  
<http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/66>.
- Forti, Cristina. "La Promozione Della Cultura Museale on Line." Dissertação de Mestrado, Libera Univ. degli Studi Maria SS.Assunta-(LUMSA) di Roma, 2004.
- Freece, Hannah. 'A New Era for Museums': Professionalism and Ideology in the American Association of Museums, 1906-1935." Dissertação de Bacharelato, Universidade de Wesleyan, 2009.
- "Freeze Tag!" *Brooklyn Museum*, 2014.  
<http://www.brooklynmuseum.org>
- Freire, Juan. "Estrategias de Comunicación Digital En Las Instituciones Culturales." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°11, 2009, pp. 116-119.
- Frey, Bruno. *La Economía Del Arte*. La Caixa. Vol. 18. Colección Estudios Económicos. Barcelona, 2000.
- Fróis, João Pedro. "Os Museus de Arte E a Educação. Discursos E Práticas Contemporâneas." *Museologia.pt* n°2, 2008.
- Gaia, Giuliano. "Towards a Virtual Community." In *Museums and the Web 2001. Proceedings*. Seattle, 2001.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2001/papers/gaia/gaia.html>.
- Gaitanou, Panorea, and Natassa Tsoubrakakou. "Web 2.0, Second Life and Museums: Visit or Access to Culture?" In *Proceedings of the International Conference "Digital Heritage in the New Knowledge Environment: Shared Spaces & Open Paths to Cultural Content"*, Atenas | Grécia, 2008., pp. 73-76.  
[http://users.ionio.gr/~rgaitanou/Tsoubrakakou\\_Gaitanou\\_SecondLife.pdf](http://users.ionio.gr/~rgaitanou/Tsoubrakakou_Gaitanou_SecondLife.pdf).
- Gallego, José António. "Museo de Brooklyn: Perfecta Combinación de Arte Y Web 2.0", 2009.  
<http://www.comunidadenlared.com/museo-de-brooklyn-perfecta-combinacion-de-arte-y-web-20/>.
- Galluzi, Paolo. "Valorizacion de Los Museos Científicos Y Tecnologías de La InFormación Y de La Comunicación." In *Percepcion Social de de La Ciencia*. Academia Europea de Ciencias y Artes, 2004, pp. 351-372.

- Garcia Blanco, Angela, Eloísa Pérez Santos, and Maria de la Andonegui. *Los Visitantes de Museos: Un Estudio de Público En Cuatro Museos: Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Cerralbo, Museo Nacional de Antropología*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, 1999.  
[http://www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/Visitantes\\_museos\\_1999.pdf](http://www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/Visitantes_museos_1999.pdf).
- Garcia Blanco, Angela, Margarita de los Angeles, Maria Canela Fraile, and Maria Angeles Polo. "Los Estudios de Público, Un Instrumento de Trabajo. La Gestación de Un Proyecto." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°10, 2008, pp. 31-35.  
[http://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=204173&info=open\\_link\\_ejemplar](http://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=204173&info=open_link_ejemplar).
- Garcia Blanco, Angela. "Comunicación En Las Exposiciones Arqueológicas: Su Especificidad Y Resultados." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°7 2006, pp. 18-23.
- Garcia Blanco, Angela. "Usuarios O Visitantes de Museos?" *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°6-7, 2002, pp. 171-188.
- Garcia, Nuno Guina. *O Museu Entre a Cultura E O Mercado: Um Equilíbrio Instável*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2003.
- Garde López, Virginia, and Enrique Varela Agüí. "¿Al Servicio de La Sociedad Y de Su Desarrollo? El Laboratorio Permanente de Público de Museos: Una Herramienta de Gestión." *Museos.es: Revista de La Subdirección General de Museos Estatales* n°5-6, 2010- 2009, pp. 208-221.
- Garde López, Virginia. "El Laboratorio Permanente de Público de Museos: Um Proyecto de Investigación, Una Herramienta de Gestión." In *Actas Do I Seminário de Investigação Em Museologia Dos Países E Língua Portuguesa E Espanhola*, Vol. 3., Porto, 2010, pp. 60-67.
- Garde López, Virginia. "El Programa de Difusión Y Comunicación Del Plan Museológico." In *Actas de Las I Jornadas de Formación Museológica. Museos Y Panificación: Estrategias de Futuro*, 139-46. Madrid, 2006.  
[http://www.mcu.es/museos/docs/Actas\\_I\\_Jornadas\\_Formación\\_Museologica.pdf](http://www.mcu.es/museos/docs/Actas_I_Jornadas_Formación_Museologica.pdf)
- Garner, Jacqueline. "Un Museo Sense Parets. El Dinamització Del Museo Picasso Barcelona a Través de La Web 2.0." Dissertação de Mestrado, Universitat de Barcelona, 2010.
- Garzon, Raquel. "Los museos solo sobrevivirán si pueden diferenciarse del espectáculo". *El Pais*, 14 Fevereiro 2004.  
[http://elpais.com/diario/2004/02/14/cultura/1076713202\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/02/14/cultura/1076713202_850215.html)
- Gates, Jeff. "Case Study: New World Blogging within a Traditional Museum Setting." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.archimuse.com/mw2007/papers/gates/gates.html>.
- Generalitat de Catalunya. "Pla de Museus de Catalunya," 2007.  
<http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/DGPC/Plademuseustext.pdf>.
- Generalitat de Catalunya. *Desplegament Territorial Del Pla de Museus: Xarxes de Museus I Serveis D'atenció Als Museus (SAM)*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2009.  
[www20.gencat.cat/](http://www20.gencat.cat/)



- Giaccardi, Elisa. "Memory and Territory: New Forms of Virtuality for the Museum." In *Museums and the Web 2008. Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2004/papers/giaccardi/giaccardi.html>.
- Gilbert González, Luz María. "La Gestión de Museos: Análisis de las Políticas Museísticas En La Península Ibérica." Dissertação de Doutorado, Facultad de Letras de Universidad de Murcia, 2011.
- Giménez, Jesús Estepa, and José María Cuenca López. "La Didáctica Del Patrimonio En Internet: Análisis de Páginas Webs Elaboradas Por Centros de Interpretación Del Patrimonio Cultural." In *Formación de La Ciudadanía: Las TICs Y Los Nuevos Problemas*. Alicante, 2004.  
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1448453.pdf>.
- Goldman, K.H, and Schaller. "Exploring Motivational Factors and Visitor Satisfaction in on-Line Museum Visits." In *Museums and the Web 2004. Proceedings*. Arlington, Virginia, 2004.  
<http://www.archimuse.com/mw2004/papers/haleyGoldman/haleyGoldman.html>.
- Goldman, Kate H., and Melissa Wadman. "There's Something Happening Here, What It Is Ain't Exactly Clear." In *Museums and the Web 2002. Proceedings*. Boston, Massachusetts, 2002.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2002/papers/haleyGoldman/haleygolman.html>.
- Goldstein, Bernardette. "Estudios Sobre Os Visitantes En Os Museos de Francia: Uma Nova Estrategia de Los Establecimientos Culturales." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°10, 2008, pp. 38-42.
- Gombault, Anne. "Organizational Saga of a Superstar Museum: The Louvre." *International Journal of Arts Management* vol.4, n°3, 2002, pp. 72-84.
- Gómez Vílchez, María Soledad. "Evaluación de Preferencia Y Participación. Museos Españoles Y Redes Sociales." *Telos Cuadernos de Comunicación E Innovación* n°90, 2012, pp. 79-86.
- Gómez Vílchez, María Soledad. "Museos 2.0: Weblog," n.d.  
<http://mediamusea.com>.
- Gonçalves, Maria Alexandra Patrocínio Rodrigues. "A Cultura Material, a Musealização E O Turismo. A Valorização Da Experiência Turística Nos Museus Nacionais." Dissertação de Doutorado, Universidade de Évora, 2012.
- González Martín, Juan A.. "El Museo Como Proceso de Comunicación Y Como Lenguaje." In *VIII Jornadas Estatales DEAC-Museos*, Mérida, n.d, pp. 11-19.
- Gorgels, Peter. "Rijksstudio: Get Creative with the Rijksmuseum's Masterpieces." In *Museums and the Web 2013. Proceedings*. Portland, 2013.  
<http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/rijksstudio-make-your-own-masterpiece>.
- Goulding, Christina. "The Commodification of the Past, Postmodern Pastiche, and the Search for Authentic Experiences at Contemporary Heritage Attractions." *European Journal of Marketing* vol. 34, n°7, 2001, pp. 835-853.
- Goulding, Christina. "The Museum Environment and the Visitor Experience." *European Journal of Marketing* vol. 34, n°3/4, 2000, pp. 261-278.

- Gregg, Gail. "From bathers to beach towels". *Art News*, 1997. pp. 120-123
- Grincheva, Natalia. "Cultural Diplomacy 2.0: Challenges and Opportunities in Museum International Practices." *Problems of Museology*, 2013.
- Guedes, Maria Natália Correia. "Museologia E Comunicação." Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa, 1994.
- Guerrero, Iolanda. "El Plan de Comunicación Del Centro José Guerrero." In *Actas de Las Terceras Jornadas de Formación Museológica. Comunicando El Museo*, Madrid: Ministerio de la Cultura, 2009, pp. 31-44.
- "Guggenheim Foundation." *Guggenheim*, 2014.  
<http://www.guggenheim.org/guggenheim-foundation>.
- "Guia de Xarxes Socials de La Generalitat de Catalunya." Gencat. Generalitat de Catalunya, 2013.  
[http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/guia\\_usos\\_xarxa\\_cat.pdf](http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/guia_usos_xarxa_cat.pdf).
- "Guia Interpretativo NP EN ISO 9000:2008." APCER, 2010.  
[http://www.apcer.pt/media/guias/Guia\\_APCER\\_9001.pdf](http://www.apcer.pt/media/guias/Guia_APCER_9001.pdf).
- Guido, Héctor Fernández. *UNESCO Regional Seminar Round Tabel on the Development and the Role of Museums in the Contemporary World*. Santiago do Chile: UNESCO, 1972.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0002/000236/023679eb.pdf>.
- Guirao, José. "El Plan de Comunicación de La Casa Encendida." In *Actas de Las Terceras Jornadas de Formación Museológica. Comunicando El Museo*. Madrid: Ministerio de la Cultura, 2009, pp. 23-31.
- Hamasaki, Naia. "Como a Comunicação Pode Auxiliar Os Museus de Arte a Atingir Seus Objetivos Organizacionais E Difundir Cultura." Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2011.
- Harrin, Elizabeth. "The MOST Model." *Project Management Tips*, July 5, 2010.  
<http://pmtips.net/model/>.
- Hart, Tim and Martin Hallet, "Australian museums and the technology revolution", *National Museums of Australia*.  
[http://nma.gov.au/research/understanding-museums/THart\\_MHallett\\_2011.html](http://nma.gov.au/research/understanding-museums/THart_MHallett_2011.html)
- Hernadéz Hernández, Francisca. "Museo Dialógico Y Comunicación Social." In *34th ICOFOM Annual Symposium. ICOM International Committee for Museology. The Dialogical Museum and the Visitor Experience*. Taiwan, 2011, pp. 107-115.
- Hernández Ledesma, Maria de los Angeles. "El Museo En La Cultura Digital." In *Actas Do I Congreso Internacional "Los Museos En La Educación. La Formación de Los Educadores"* Museo Thyssen-Bornemizsa, Madrid, 2008, pp. 165-169.
- Hernandez, Francisca *Manual de Museologia*. Madrid: Síntesis, 1994.
- Hernandez, Francisca. *EL Museo Como Espacio de Comunicación*. Gijón: Ediciones Trea, 1998.

- Hernández, Luis A., and Diego Gutiérrez. "Potencial de La Realidad Virtual En El Ámbito Del Patrimonio." *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico* n°46, 2003, pp. 50-59.
- Hertzman, Emily. "Visitors' Evaluations of the Historic Content at Storyeum: An Edutainment Heritage Tourist Attraction." Dissertação de Mestrado, University of British Colombia, 2006.
- Ho, Ming-Chyuan. "A New Communication Model in Natural History Museum." Taiwan, 2006.  
[http://www.academia.edu/1451800/A\\_New\\_Communication\\_Model\\_in\\_Natural\\_History\\_Museum](http://www.academia.edu/1451800/A_New_Communication_Model_in_Natural_History_Museum).
- Holdgaard, Nanna. "Museum Facebook Users...who Are They?" In *Proceedings of the DREAM Conference The Transformative Museum*. Roskild University, Denmark, 2012.  
<http://www.dreamconference.dk/wp-content/uploads/2012/03/Holdgaard.pdf>.
- Hoo, Eilean, Jocelyn Dodd, Helen O'Riain, Amanda Clarke, and Llewella Selfridge. *The Impact of the DfES Museums and Galleries Education Programme. A Summative Evaluation*. Department of Museum Studies | University of Leicester, 2002.  
<https://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/rcmg/projects/learning-through-culture/MGEP%20final%2002%2003%202005.pdf>
- Hood, Marilyn G. "After 70 Years of Audience Research, What Have We Learned? Who Comes to Museums, Who Does Not, and Why?" *Visitor Studies*, n°1, 1993, pp. 16-27.  
[http://archive.informalscience.org/researches/VSA-a0a4s8-a\\_5730.pdf](http://archive.informalscience.org/researches/VSA-a0a4s8-a_5730.pdf).
- Hood, Marilyn G. "Staying Away. Why People Choose Not to Visit Museums." *Museums News*, Abril 1983, pp. 50-57.
- Hooper-Greenhill, Eilean *Museums and the Shapping of Knowledge*. Londres: Routledge, 1992.
- Hooper-Greenhill, Eilean *The Educational Role of the Museums*. London: Routledge, 1994.
- Hooper-Greenhill, Eilean. "Studying Visitors." In *A Companion to Museum Studies*. Blackwell Publishing, 2006.
- Hooper-Greenhill, Eilean. *Los Museus Y Sus Visitantes*. Gijón: Ediciones Trea, 1998.
- Hooper-Greenhill, Eilean. *Museum, Media, Message*. Londres: Routledge, 1995.
- Hooper-Greenhill, Eilean. *The Education Role of Museums*. london: Routledge, 1994.
- Horta, Maria de Lurdes. "Museum Semiotics: A New Approach to Museum Communication." Dissertação de Doutoramento, Universidade de Leicester, 1992.
- Horwitz, Rachel, and C. Intemann. "We Are Your Audience." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.archimuse.com/mw2007/papers/horwitz/horwitz.html>.
- Hull Ballard, L. "Young Patrons Groups: Their Goals and Effectiveness as Audience Builders of Museum and Arts Organizations." Dissertação de Mestrado, Universidade de Nova Iorque, 2005.

- Hurtado, Montaña. “Un Año de Museos Y Redes Sociales.” *Museos Y Redes Sociales. Españã: ICOM Digital. Revista Del Comité Español de ICOM*, 2012.  
[http://www.icom-ce.org/recursos/ICOM\\_CE\\_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf](http://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf).
- Iadicco, Francesca. “Il Museo Lugo Della Comunicazione.” Dissertação de Mestrado, Università degli Studi di Napoli Frederico II, 2011.
- Ibáñez Exteberria, Alex. “Sobre Museos M Redes Sociales Y Tecnologia 2.0.” *Museos, Redes Sociales Y Tecnologia 2.0. Museums, Social Media & 2.0 Technology*, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2011.
- “ICOM Definition of a Museum.” *ICOM: International Council of Museums*, n.d.
- “ICOM History.” ICOM, 1947.  
<http://icom.museum/the-organisation/history/>.
- ICOM International Committee for Documentation (CIDOC), Multimedia Working Group. *Introduction to Multimedia in Museums: A Report by the International Council of Museums Committee on Documentation (ICOM/CIDOC), Multimedia Working Group*. Hague: CIDOC Multimedia Working Group, 1996.  
<http://www.emuseum.cz/admin/clanky/files/280-introtomultimediamuseums.pdf>.
- “IMUS: Inquérito Aos Museus - Documento Metodológico Versão 4.0.” Instituto Nacional de Estatística, January 2013.  
<http://smi.ine.pt/DocumentacaoMetodologica/Detalhes?oe=65&LANG=PT>.
- “Institute of Museums and Library Services.” *Institute of Museums and Library Services*, 2014.  
<http://www.imls.gov/>.
- Institute of Museum and Library Services, Washington DC, “Museums, Libraries and 21st Century Skills.” In *Museums and the Web 2009: Proceedings*. Indianapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.imls21stcenturyskills.org>.
- “Instituto Dos Museus E Da Conservação.” *Instituto Dos Museus E Da Conservação*, 2013.  
<http://www.imc-ip.pt/pt-PT/faqs/PrintVersionContentDetail.aspx>.
- International Council of Museums. “Código Deontológico Para Museus.” ICOM, 2004. [http://www.icom-portugal.org/multimedia/CodigoICOM\\_PT%202009.pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/CodigoICOM_PT%202009.pdf).
- International Council of Museums. “ICOM Statutes.” International Council of Museums, 2007.  
[http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Statuts/Statutes\\_eng.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/Statutes_eng.pdf).
- “Introducing Young Frank, Architect.” *MoMA inside out*, Agosto 2013.  
[http://www.moma.org/explore/inside\\_out/2013/08/14/introducing-young-frank-architect](http://www.moma.org/explore/inside_out/2013/08/14/introducing-young-frank-architect).
- Jackson, Sharna, and Robert Adamson. “Doing It for the Kids: Tate Online on Engaging, Entertaining and (Stealthily) Educating Six to 12 Year Old.” In *Museums and the Web 2009. Proceedings*. Indianapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2009/papers/jackson/jackson.html>.

- James, Dafydd. "Evaluating the Online Audience of a New Collections Website." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
[www.archimuse.com/mw2010/papers/davies/davies.html](http://www.archimuse.com/mw2010/papers/davies/davies.html).
- Janes, Robert R. *Museum Management and Marketing*. Kindle Edition, 2009.
- Jiménez Losantos, Encarnación. "El Museo Se Hace Noticia. El Socorro Mutuo: Periodistas Y Gabinetes de Comunicación." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* nº9, 2004, pp. 49-61.
- "Joana Vasconcelos No Palácio Da Ajuda: 235 Mil Pessoas Viram a Exposição." *Público*. Agosto 2013.  
<http://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/joana-vasconcelos-no-palacio-da-ajuda-232-mil-pessoas-viram-a-exposicao-1604034#/0>
- Johnson, L., H. Witche, R. Smith, A. Levine, and K. Haywood. *The 2010 Horizon Report: Museum Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium, 2010.
- Jonker, Karlijn. "The Future of Museums. The Development of Museums of Modern Art in the Netherlands." Dissertação de Mestrado, Erasmus University of Rotterdam, 2008.
- Jordana Laguna, José Luís. "Older Volunteers in Spanish Museums." *Volunteers in Museums and Cultural Heritage. A European Handbook*. Slovenian Museum Association, 2009.
- Jordana Laguna, José Luis. "Visitante + Usuario + Amigo + Servidor." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* nº6-7 2002, pp. 192-196.
- Junior, José de Nascimento. "Los Museos Como Agentes de Cambio Social Y Desarrollo." *Museo.es Revista de La Subdirección General de Museos Estatales* nº4, 2008, pp. 16-27.
- Kang, Minsung Chloe. "New Opportunities: Marketing Potentials of Art Museum's Rental Galleries." Dissertação de Mestrado, John F. Kennedy University, 2007.  
[http://library2.jfku.edu/Museum\\_Studies/New\\_Opportunities.pdf](http://library2.jfku.edu/Museum_Studies/New_Opportunities.pdf).
- Kaplan, Andreas M., and Michael Haenlein. "Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media." *Business Horizons*, 2010.
- Karp, Cary. "The Legitimacy of the Virtual Museum." *ICOM News*, 2004.  
[http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/ICOM\\_News/2004-3/ENG/p8\\_2004-3.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2004-3/ENG/p8_2004-3.pdf).
- Kelly, Brian. "Time To Stop Doing and Start Thinking: A Framework For Exploiting Web 2.0 Services." In *Museums and the Web 2009. Proceedings*. Indianapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.archimuse.com/mw2009/papers/kelly/kelly.html>.
- Kelly, Linda, and Angelina Russo. "From Ladders of Participation to Networks of Participation: Social Media and Museum Audiences." In *Museums and the Web 2008. Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
[http://www.museumsandtheweb.com/mw2008/papers/kelly\\_1/kelly\\_1.html](http://www.museumsandtheweb.com/mw2008/papers/kelly_1/kelly_1.html).
- Kelly, Linda. "Measuring the Impact of Museums on Their Local Community." Taipei, 2006.

<http://www.australianmuseum.net.au/publication/Measuring-the-impact-of-museums-on-their-local-community>.

Kelly, Lynda. "Museum 3.0: Informal Learning and Social Media." presented at the Social Media and Cultural Communication Conference, Museum of Sydney and Australian Museum, 2008.

<http://www.universitycircle.org/downloads/Informal%20Learning%20and%20Social%20Media.pdf>.

Kelly, Lynda. "The Impact of Social Media on Museum Practice." National Palace Museum, Taipei, 2009.

<http://australianmuseum.net.au/Uploads/Documents/9307/impact%20of%20social%20media%20on%20museum%20practice.pdf>.

Kerejeta, Xavier. "TICs Al Servicio de La Comunicación Cultural: El Caso Del Museo Zumalakarregi." In *Tecnologías de La Información Y Comunicación (TICs), Arte Y Patrimonio Cultural: Aplicaciones, Desarrollo Local Y Aprendizaje Informal*, Donostia - San sebastian, 2003, pp. 237-244.

Kim, SeJeong. "Understanding of Museum Branding and Its Consequences on Museum Finance." Dissertação de Mestrado, Faculty of the University of Akron, 2008.

Kirshenblatt-Gimblett, Barbara. "The Museum as Catalyst." In *Museums 2000: Confirmation or Challenge*. Vadstena: ICOM Sweden, 2000.

<http://www.nyu.edu/classes/bkg/web/vadstena.pdf>.

Kitchen, Philip J., and Patrick de Pelsmacker. *Integrated Marketing Communications: A Primer*. Londres: Routledge, n.d.

<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=108274062>.

Koepfler, J., S. Sala, and B. Mclain. "Web-Supported Collaborations: Building, Evaluating, and Sustaining a Museum Partnership Network." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.

<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/koepfler/koepfler.html>.

Kotler, Neil, and Philip Kotler. *Estrategias Y Marketing de Museos*. Barcelona: Ariel, 2008.

Kotler, Neil. *Museum Marketing and Strategy : Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco, CA : Jossey-Bass,, 2008.

Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. *Administração de Marketing*. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Kotler, Philip, and Sidney Levy. "Broadening the Concept of Marketing." *Journal of Marketing*, 1969.

Kottasz, Rita. "Understanding the Influences of Atmospheric Cues on the Emotional Responses E Behaviors of Museum Visitors." *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* vol.16, nº1-2, 2006, pp. 95-121.

Kräutler, Hadwing, ed. "New Strategies for Communication in Museums: Proceedings of ICOM/CECA '96." Viena, 1996.

<http://icom.museum/what-we-do/resources/publications-database/publication/new-strategies-for-communication-in-museums-proceedings-of-icomceca-96.html>.

- Kravchyna, V., and Samantha K. Hastings. "Informational Value of Museum Web Sites." *First Monday*, 2002.  
[http://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=libsci\\_facpub](http://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=libsci_facpub).
- Kuhne, Michael, and Gill Creel. "Wikipedia, 'The People Formerly Know as Audience,' and First-Year Writing." *Teaching English in the Two-Year College*, 2012.  
<http://www.ncte.org/journals/tetec/issues/v40-2>.
- Kunz-Off, Hannelore. "Active in Museums: Citizens as Volunteers." *Volunteers in Museums and Cultural Heritage. A European Handbook*, 2009.
- "Laboratório Permanente de Público de Museos." Madrid, 2008.  
[http://www.fundacioncontemporanea.com/pdf/Publica\\_11.Laboratorio\\_de\\_Publico\\_Angeles\\_Albert.pdf](http://www.fundacioncontemporanea.com/pdf/Publica_11.Laboratorio_de_Publico_Angeles_Albert.pdf).
- Labrado, Manuel. *Misiones Y Responsabilidades de Los Puestos de Trabajo - Selección, Formación, Organización Y Valoración de Puestos*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- Langlois, Jill. "Louvre Is Most Visited Museum of 2012." *Global Post*. March 28, 2013, sec. Culture & Lifestyle.  
<http://www.globalpost.com/dispatch/news/culture-lifestyle/130328/louvre-most-visited-museum-2012#9>.
- Lasheras, José António, and Pilar Fatás Monforte. "La Investigación En El Museo Nacional Y Centro de Investigación de Altamira: Investigar Para Conservar, Para Conocer, Para Difundir." *Museo.es Revista de La Subdirección General de Museos Estatales* n°4, 2008, pp. 30-41.
- Lasheras, José, and Carmen de las Heras. "El Proyecto Museológico Para Altamira Y El Estudio Sobre Su Público Potencial: Un Caso Concreto; Un Caso Único." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°3, 1998, pp. 95-102.
- Laurentino, Susana. "Plano de Comunicação E Marketing Integrado: Site Acqua Manager." Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, 2010.
- Law, Stella Wai-Art. "A Branding Context: The Guggenheim & The Louvre." Dissertação de Mestrado, Master of Arts, Ohio State University, 2008.
- Lázaro, Judith Ara. "Processo de Modernização Do Museu Nacional Do Prado 2002-2008." *Museologia.pt* n°2, 2008.
- Leading Museums: A Vision and Strategic Action Plan for English Museums*. London: Museum, Libraries, Archives Council, 2009.
- Lehalle, Evelyne. "Musées et Visiteurs: Un Observatoire Permanent Des Publics." *Direction Des Musées de France*, 1993.
- Lehman, Kim. "Investigating the Role of Marketing in Museum Management: Australia's State Museums." In *7th International Colloquium on Nonprofit, Social and Arts Marketing - Sustainable Interactions*. Londres, 2008.  
<http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/12183113.pdf>.
- Lei Orgânica do Instituto Português de Museus*, Vol. Diário da República, Iª Série, n° 239, 13 Outubro 1999.
- Lei Quadro Dos Museus Portugueses*. Vol. Diário da República - Iª Série A, n° 195, 19 Agosto 2004.

- Ley *Del Patrimonio Histórico Español*. Vol. BOE nº 155, de 29 de Junho, 1985.  
<http://www.mcu.es/patrimonio/docs/ley16-1985.pdf>.
- Ley *Reguladora Del Museo Nacional Del Prado*. Vol. BOE núm. 283, 2003.  
[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/l46-2003.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l46-2003.html).
- Lima, Francisco Pedroso de. “A Evolução de Conceitos Entre as Declarações de Santiago E Caracas.” *Cadernos de Museologia. Centro de Estudo de Sócio- Museologia. ISMAG/ ULHT. Universidade Lusófona de Humanidades E Tecnologias vol.1, nº1*, 1993.
- Lima, José António Rodrigues. “Museus Em «banda Larga» : Estudo Exploratório Sobre Museus, Comunicação E Novas Acessibilidades.” Tese de Mestrado, Univ. Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2008.
- Lindon, D., J. Lendrevie, P. Dionísio, and J. P. Rodrigues. *Mercator XXI – Teoria E Prática Do Marketing*. 10<sup>a</sup> edição. Lisboa: Publicações D. Quixote, 2011.
- Lira, Sérgio. “Audioguias E Consumo Cultural de Massas.” Porto, 2008.
- Liu, Emilia. “Blockbuster Exhibitions. The Future of Swedish Museums?” Dissertação de Mestrado, School of Global Studies, University of Gothenburg, 2012.
- Livro Verde Para a Sociedade Da Informação Em Portugal*. Lisboa: Agência para a Sociedade do Conhecimento, 1997.  
<http://www.acessibilidade.gov.pt/docs/lverde.htm>.
- Lledó, Joaquin. “Los Museos En Los Medios.” *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España nº9*, 2004, pp. 43-46.
- Looselei, Rhiannon, and Frankie Roberto. “Museums & Wikis: Two Case Studies.” In *Museums and the Web 2009. Proceedings*. Indianapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2009/papers/looseley/looseley.html>.
- López Borraxeiros, Xesús. “El Museo Y Los Medios de Masas: La Mediación de La Memoria.” *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España nº9*, 2004, pp. 157-163.
- López Font, Lorena. “Comunicación Corporativa Y Redes Sociales: Cambiarlo Todo Para Que No Cambie.” *adComunica. Revista Científica de Estratégias, Tendencias E Innovación En Comunicación*. Castellón: *Asociacion Para El Desarrollo de La Comunicación adComunica, Universidade Complutense de Madrid Y Universitat Jaume I*, 2012.
- López Prado, Rosário. “Museos En Internet: Análisis de Recursos Documentales.” In *VI Jornadas Españolas de Documentación. Los Sistemas de Información de La Sociedad*, Vol. 2. Valência: FESABID, 1998.
- Loran, Margarida. “Use of websites to increase access and develop audiences in museums: experiences in British National Museums”. In *Digithum*. No. 7. UOC.  
<http://www.uoc.edu/digithum/7/dt/eng/loran.pdf>
- Lord, Barry. *The Manual of Museum Learning*. Altamira Press, 2007.



- Lord, Gail Dexter, and Barry Lord. "La Planificación de Exposiciones." In *Actas de Las I Jornadas de Formación Museológica. Museos Y Planificación: Estrategias de Futuro*, Madrid, 2006, pp. 51-58.
- Los Visitantes Del Museo Del Prado En El Año 2008*. Instituto de Turismo de España. Ministério de Indústria, Turismo y Comércio. Madrid, 2009.
- Loureiro, Luís Miguel. "Os Arquivos Globais de Vídeo Na Internet: Entre O Efêmero E as Novas Perenidades. O Caso Youtube." *Comunicação E Sociedade*, 2007.
- MacArthur, Matthew., and D. Allen-Greil. "Small Towns and Big Cities: How Museums Foster Community Online." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/allen-greil/allen-greil.html>.
- MacArthur, Matthew. "Can Museum Allow Online Users to Become Participants?," 2007.  
<http://www.aam-us.org/pubs/webexclusive/digitalmuseum.cfm>.
- Macdonald, Sharon. *A Companion to Museum Studies*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- Macua de Aguirre, Juan Ignacio. "La Exposición, Un Proceso de Comunicación." *Proserpina: Revista de La Universidad Nacional de Educación a Distancia, Centro Regional de Extremadura-Mérida n°12*, 1995, pp. 41-56.
- Malraux, André. *O Museu Imaginário*. Arte & Comunicação. Lisboa: Edições 70, 2000.
- Marco General Para La Mejora de La Calidad*. Vol. BOE» núm. 211, 2005.
- Marecos, Carla Teresa Silvestre Lopes. "O Conceito de Marketing Cultural Aplicado À Museologia Contemporânea Em Portugal." Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa, 2009.
- Marin, Sabrina. "Comunicação Virtual de Museus: A Informação Sobre Arte Nos Sites Da TATE E Do MAC." Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2011.
- "Marketing Museums. When Merchants Enter the Temple." *The Economist*, 2001, Nova Iorque e Londres edition.  
<http://www.economist.com/node/578920>
- Markoff, John. "Entrepreneurs See a Web Guided by Common Sense." *New York Times*. November 12, 2012, sec. Negócios.  
[http://www.nytimes.com/2006/11/12/business/12web.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2006/11/12/business/12web.html?pagewanted=all&_r=0).
- Marlow, Jennifer, P. Clough, and K. Dance. "Multilingual Needs of Cultural Heritage Website Visitors: A Case Study of Tate Online." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.archimuse.com/ichim07/papers/marlow/marlow.html>.
- Martin Cáceres, Myriam J. "La Educación Y La Comunicación Patrimonial: Una Mirada Desde El Museo de Huelva." Dissertação de Doutoramento, Universidad de Huelva, 2012.
- Martin, Andy. *The Impact of Free Entry to Museums*. Londres: Mori, 2003.  
[http://www.internationalresearch.co.uk/DownloadPublication/541\\_sri-the-impact-of-free-entry-to-museums-2003.pdf](http://www.internationalresearch.co.uk/DownloadPublication/541_sri-the-impact-of-free-entry-to-museums-2003.pdf).

- Martin, David. "Interpretation Special Audio Guides," *Museum Practice*, 2000.
- Martinez Peláez, Agustín, Carlos Oliva Marañón, and Ana Maria Rodríguez Rivas. "Interacción Del Público En Un Entorno Virtual: Comunicación Interna Y Externa Em El Museo Reina Sofia." *Cuadernos de Comunicación E Innovación n°90*, March 2012, pp. 71-78.
- Martínez-Vilanova Martínez, Rafael. "El Marketing En Los Españoles." Dissertação de Doutoramento, Universitat de València, 2011.
- Martos, Luis Palma, and Javier Verdugo Santos. "Economía de La Cultura, Museo Y Territorio. Una Aproximación a La Realidad Andaluza." Siena e Sevilha, 2004.  
<http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/ultimos/economia%20de%20la%20cultura%20museo%20y%20territorio.pdf>.
- Marty, Paul. "Museum Websites and Museum Visitors: Digital Museum Resources and Their Use." *Museum Management and Curatorship vol.23, n°1*, 2008, pp. 81-99.
- Marty, Paul. "Personal Digital Collections on Museum Websites: Research in Progress." Texas, 2006.  
<http://hdl.handle.net/10150/106460>.
- Marty, Paul. "The Digital Museum in the Life of the User." College of Information | Florida State University, 2005.  
[http://arizona.openrepository.com/arizona/bitstream/10150/106299/1/Marty\\_DMLU2005.pdf](http://arizona.openrepository.com/arizona/bitstream/10150/106299/1/Marty_DMLU2005.pdf).
- Marty. "Museum Websites and Museum Visitors: Before and after the Museum Visit." *Museum Management and Curatorship vol.22, n°4*, 2007, pp. 337-360.
- Mary, Paul. "An Introduction to Museum Informatics." *Museum Informatics: People, Information and Technology in Museums*, 2007.
- Masri, Layla, and E. Grossman. "Pimp My Site Architecture: Reorganization and Usability Tools and Tactics to Reinvigorate Museum Web Sites on a Budget." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/masri/masri.html>.
- Mateos Rusillo Santos, M.. "Museos Y Medios de Comunicación. Claves, Estrategias Y Herramientas Para Establecer Y Mantener Una Relación Vital Para Los Museos." *E-Rph Revista Electrónica de Patrimonio Histórico*, 2013.  
<http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero13/instituciones/estudios/articulo.php>.
- Mateos Rusillo, Santos M. "Museo Y Contente Marketing. Hacia Un Nuevo Modelo de Generación de Contenidos Culturales." *Era*, 2013.
- Mateos Rusillo, Santos M. *Manual de Comunicación Para Museos Y Atractivos Patrimoniales*. Gijón: Ediciones Trea, 2012.
- Mateos Rusillo, Santos M.. "Innovación En La Comunicación Global Del Patrimonio Cultural: TIC." *Revista Patrimonio Cultural de España*, 2010.

- Mateus, José. “Aceite O Desafio E Visite Os Museus Portugueses.” *Público*. Maio 2004, Lisboa edition.  
<http://www.publico.pt/noticia/aceite-o-desafio-e-visite-os-museus-portugueses-1194022>.
- Matos, Joana Isabel Barreiro Alves de. “A Experiência de Visita Ao Museu. Visitas Aos Museus Expectativas E Percepções, a Experiência de Consumo E Factores Críticos de Satisfação.” Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia de Gestão. Universidade Técnica de Lisboa, 2009.
- Matos, Maria Filipa Alves de. “Why Going to a Museum? Motivations and Lifestyle of Museums Visitors and Non-Visitors.” Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia de Gestão. Universidade Técnica de Lisboa, 2009.
- “MatrizPCI - Inventário Nacional Do Património Cultural Imaterial.” *MatrizPCI - Inventário Nacional Do Património Cultural Imaterial*, 2011.  
<http://www.matrizpci.dgpc.pt/matrizpci.web/Apresentacao.aspx>.
- “Matrizpix - Catálogo Online Das Colecções Fotográficas Do IMC.” *Matrizpix - Catálogo Online Das Colecções Fotográficas Do IMC*, 2008.  
<http://www.matrizpix.dgpc.pt/matrizpix/BemVindo.aspx>.
- “Mecenato Cultural.” *Direção-Geral Do Património Cultural*, July 2014.  
<http://www.patrimoniocultural.pt/pt/recursos/mecenato/>.
- Mclean, Fiona Combe. “Marketing in Museums: A Contextual Analysis.” In *MOORE, Kevin (ed.), Museum Management*, 3<sup>a</sup>ed. ed. Londres: Routledge, 1994.
- Mclean, Fiona. “A Marketing Revolution in Museums?” *Journal of Marketing Management vol.1, n°6*, 1995, pp. 601-66.
- Menichol, Theresa. “Creative Marketing Strategies in Small Museums: Up Close And Innovative.” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing n°10*, 2005, pp. 239-247.
- McTavish, Lianne. “Visiting the Virtual Museum: Art and Experience Online.” In *New Museum Theory and Practice. An Introduction*, Janet Marstine, Blackwell Publishing, 2006, pp. 226-246.
- Memorando Sobre Aprendizagem Ao Longo Da Vida*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias, 2000.  
[http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo_pt.pdf).
- Merín, Clara. *Comunicación 2.0 Entre Museos Y Periodistas*, 2012.  
[http://sondearte.com/wp-content/uploads/2012/07/COMUNICACIÓN2.0\\_SONDEARTE.pdf](http://sondearte.com/wp-content/uploads/2012/07/COMUNICACIÓN2.0_SONDEARTE.pdf).
- “Met Museum Store.” *Met Museum Store*, 2013.  
<http://store.metmuseum.org/>.
- “MET Site Merchandise and Retail.” *Metropolitan Museum of Art*, 2014.  
<http://www.metmuseum.org/about-the-museum/museum-departments/office-of-the-president/merchandise-and-retail>.
- “Metro Madrid.” *Metro Madrid*, Julho 1, 2014.  
<http://www.metromadrid.es/es/Comunicación/prensa/2014/Julio/noticia01.html>

- Michaelson, D., B. Henslee, and D. Helal. "Barn-Raising: Building a Museum Website Using Custom Wiki Tools." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/helal/helal>.
- Myercough, John. "Facts about the arts". Policy Studies Institute, London, 1986.
- Milano, Cristina da. "Volunteering for Cultural Heritage in Europe. Volunteering in Context: United Kingdom." *Volunteers in Museums and Cultural Heritage. A European Handbook*, 2009.
- Millikin, Sandra. "Blockbuster Art Exhibitions." *Encyclopaedia Britannica*, January 4, 2006.  
<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/36531/Blockbuster-Art-Exhibitions-Year-In-Review-1996>.
- Mineiro, Clara. "A Importância Do Texto Nos Museus." *Museologia.pt nº1*, 2007.
- Ministerio da Cultura e Desporto da Guatemala. "A Cultura: Motor de Desenvolvimento. Plano Nacional de Desenvolvimento Cultural a Longo Prazo," 2005.  
<http://www.mcd.gob.gt/sites/default/files/Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%20Cultural.pdf>.
- "Ministerio de Educación, Cultura Y Deporte." *Ministerio de Educación, Cultura Y Deporte*, n.d. [www.mcu.es](http://www.mcu.es).
- "MINOM - about Us." *MINOM - International Movement for a New Museology*, n.d.  
[http://www.minom-icom.net/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=5&Itemid=16](http://www.minom-icom.net/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=5&Itemid=16).
- Miranda, Guillermo. "La Obra de Arte Como Objeto Social. Hacia Un Nuevo Modelo de Musei: Experiencia, Participación Y Análisis de Audiencias." *Museos Y Redes Sociales. Españã: ICOM Digital. Revista Del Comité Español de ICOM*, 2011.
- Mitchell, Jess, Jutta Treviranus, and Jennifer Czajkowski. "New Technology in the Museum: A Case Study of Three Museums in the Fluid Community Working Together." In *Museums and the Web 2010 .Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/mitchell/mitchell.html>.
- Mitroff, Dana, and K. Alcorn. "Do You Know Who Your Users Are? The Role of Research in Redesigning Sfmoma.org." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, California, 2007.  
<http://www.archimuse.com/mw2007/papers/mitroff/mitroff.html>.
- "MoMA - Museum History." *MoMA*, 2013.  
<http://www.moma.org/about/history>.
- "MoMA Announces Two Billion Dollar Impact on New York City Economy," July 25, 2006.  
[http://press.moma.org/wp-content/press-archives/PRESS\\_RELEASE\\_ARCHIVE/EconImpactRelease.pdf](http://press.moma.org/wp-content/press-archives/PRESS_RELEASE_ARCHIVE/EconImpactRelease.pdf).
- "MoMa Forum on Contemporary Photography." *MoMA*, n.d.  
<http://www.moma.org/visit/calendar/events/20622>.
- Monforte, Pilar Fatás. "Estrategias de Comunicación En Museos: El Caso Del Museo de Altamira." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España nº9*, 2004, pp. 131-149.

- Monistrol, Ricard, Cristòfol Rovira, and Lluís Codina. "Sitios Web de Museos de Cataluña: Análisis Y Propuesta de Evaluación." *Hiptertext.net*, 2006.  
<http://www.upf.edu/hiptertextnet/numero-4/museos.html>.
- Monistrol, Ricard. "Evolución Y Aplicación Del Marketing Cultural En Los Museos." *BID: Textos Universitaris de Biblioteconomia I Documentación* n°23, 2009.  
<http://www.ub.edu/bid/23/monistrol2.htm>.
- Monteiro, Joana Sousa, and Rui Ferreira da Silva. "Museus Na Rede. A Presença Dos Museus Portugueses Na Internet." *Museologia.pt* n°3, 2009.
- Moore, Kevin. "Tengo Un Sueño. Planificación Estratégica Como Inspiración Para Los Museos." In *Actas de Las I Jornadas de Formación Museológica. Museos Y Planificación: Estrategias de Futuro*, Madrid, 2006, pp. 39-50.
- Moore, Kevin. *La Gestión Del Museo*. Gijón: Ediciones Trea, 1998.
- Morales Serrano, Francisca. "La Comunicación Planificada: Estudio Cualitativo de Las Variables Estructura, Gestión Y Valores En La Comunicación de Las Organizaciones." Dissertação de Doutoramento, Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Barcelona, 2006.
- Moreira, Ana Raquel Araújo. "A Admirável Nova Web: A Web 2.0 Nas Agências de Comunicação." Dissertação de Licenciatura, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, 2009.
- Moreno Cámara, Alicia, and Juan José Prieto Gutiérrez. "Instituciones Culturales En Un Click." *Razón Y Palabra*, November 2011.  
[http://www.razonypalabra.org.mx/varia/N78/2a%20parte/25\\_MorenoPrieto\\_V78.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/varia/N78/2a%20parte/25_MorenoPrieto_V78.pdf).
- Moreno Sanchez, I.. "Media Y Museos: Interacciones Digitales." *ICONO 14 - Revista de Comunicación Y Nuevas Tecnologías* n°12, 2009, pp. 93-108.
- Moreno, Isidro. "Nuevas Tecnologías, Nuevas Formas de Difusión Del Conocimiento." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°10, 2005, pp. 233-243.
- Morente Del Monte, Maria. "Museo Y Patrimonio. Del Objeto a La Planificación Estratégica." *Museos.es: Revista de La Subdirección General de Museos Estatales* n°3, 2007, pp. 16-29.
- Morgan, Matt. "Making Public Wireless Happen." In *Museums and the Web 2006. Proceedings*. Albuquerque, New Mexico, 2006.  
<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/morgan/morgan.html>.
- Mork, Paul. "Museums and Communications - The Need to Improve Strategies." In *Communicating Cultural Heritage to the Young. Encouraging Museum to Communication World Wide, Conference ICOM Brasi*. Rio de Janeiro, 2008.  
[http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/mpr/PDF/Reportweb.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/mpr/PDF/Reportweb.pdf).
- Mosquin, Daniel. "All Weblogs Are Not Created Equal: Analyzing What Works." In *Museums and the Web 2006.Proceedings*. Albuquerque, New Mexico, 2006.  
<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/mosquin/mosquin.html>.

- Mottner, Sandra, and John B. Ford. "Measuring Nonprofit Marketing Strategy Performance: The Case of Museum Stores." *Journal of Business Research* vol.58, n°6, 2005, pp. 829-840.  
[http://www.researchgate.net/publication/222801136\\_Measuring\\_nonprofit\\_marketing\\_strategy\\_performance\\_the\\_case\\_of\\_museum\\_stores](http://www.researchgate.net/publication/222801136_Measuring_nonprofit_marketing_strategy_performance_the_case_of_museum_stores).
- Muchacho, Rute. "O Museu Virtual: As Novas Tecnologias E a Reinvenção Do Espaço Museológico." Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, 2005.  
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/muchacho-rute-museu-virtual-novas-tecnologias-reinvencao-espaco-museologico.pdf>.
- Munilla Cabrillana, Gloria, Laura Solanilla, and César Carreras Monfort. "Museos on-Line: Nuevas Prácticas En El Mundo de La Cultura." *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico* n°46, 2003, pp. 68-76.
- "Muse Awards." *Media & Technology Committee*, n.d.  
<http://www.mediaandtechnology.org/muse-awards/>.
- "Museo Del Prado." *Museo Del Prado*, 2014.  
<https://www.museodelprado.es/>.
- Museo Guggenheim de Bilbao. "El Museo Guggenheim Recibe El Premio Al Mérito Turístico 2005." *Prensa Guggenheim Bilbao*, outubro 2005.  
<http://prensa.guggenheim-bilbao.es/notas-de-prensa/corporativo/premio-al-merito-turistico-2005/>.
- Museo Nacional Del Prado. Memória de Actividades 2002-2011*. Madrid: Ministério de Educación, Cultura y Deporte, 2012 2003.  
<http://www.museodelprado.es/la-institucion/memorias-anuales/>.
- "Museos En Línea." *Museos En Línea*, 2009.  
<http://www.museusenlinia.gencat.cat>.
- "Museu Da Ciência." *Museu Da Ciência*, 2014.  
[www.museudaciencia.pt](http://www.museudaciencia.pt).
- "Museu Da Marinha - Alargamento Do Percurso Tátil." *ACAPO - Associação Dos Cegos E Amblíopes de Portugal*, n.d.  
[http://www.acapo.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95:museu-da-marinha-alargamento-do-percurso-tactil&catid=1:noticias&Itemid=189](http://www.acapo.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=95:museu-da-marinha-alargamento-do-percurso-tactil&catid=1:noticias&Itemid=189).
- "Museu Da Música," 2009.  
<http://www.museudamusica.imc-ip.pt/wiki/>.
- "Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa." *Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa*, 2014.  
[www.mdds.culturante.pt](http://www.mdds.culturante.pt).
- "Museu de Penafiel." *Museu de Penafiel*, 2014.  
[www.museupenafiel.com](http://www.museupenafiel.com).

- “Museu Do Douro.” *Museu Do Douro*, 2014.  
[www.museudodouro.pt](http://www.museudodouro.pt).
- “Museu Do Quartzito Promove Actividades Para Invisuais.” *Pportodosmuseus.pt*, July 20, 2012.  
<http://www.pportodosmuseus.pt/?p=53033>.
- “Museu Nacional de Soares Dos Reis.” *Museu Nacional de Soares Dos Reis*, n.d.  
[www.museusoaresdosreis.pt](http://www.museusoaresdosreis.pt)
- “Museum Analytics.” *Museum Analytics*, n.d.  
<http://www.museum-analytics.org/>.
- “Museum Analytics: Most Visited Museums in FY 2011.” *Museum Analytics*, 2012.  
<http://www.museum-analytics.org/offline/>.
- “Museum Computer Network. History.” *Museum Computer Network*. Accessed July 12, 2013.  
<http://www.mcn.edu/>.
- “MuseumNext - Social Media, The Latest Web Trends and Technology for Museums and Galleries.”  
<http://www.museumnext.org/2010/>
- Museus E Acessibilidades*. Temas de Museologia. Lisboa: Instituto Português de Museus, 2004.
- “Museus Em Rede - Boletim Trimestral Da Rede Portuguesa de Museus.” *Rede Portuguesa de Museus*, Junho 2001.
- Musser, John, and Tim O'Reilly. *Web 2.0. Principles and Best Practices*. O'Reilly Radar, 2006.
- Nascimento, Camila. “Aspectos Da Actividade Da Promoção de Marketing Nos Serviços Turísticos de Museus.” Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2012.
- Nascimento, Elisa de Noronha. “Recensão Crítica de BARKER, Emma (ed.), *Contemporary Cultures of Display*. New Haven and London: Yale University Press in Association with The Open University, 1999.” *Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto “Ciências E Técnicas Do Património,”* 2007
- Neto, Maria João Martins Pereira. “Os Audioguias Na Acessibilidade Aos Museus. A Sua Aplicação Ao Museu de Ciência Da Universidade de Coimbra.” Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, 2010.
- Neves, José Soares, and José Alves dos Santos. *Os Museus Em Portugal No Período 2000-2005: Dinâmicas E Tendências*. Observatório das Actividades Culturais. Lisboa, 2006.
- Neves, José Soares. “Os Museus Em Portugal: Políticas Públicas E Dinâmicas Do Sector Em Portugal Nos Anos Mais Recentes.” Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, 2008.  
<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/768.pdf>.
- Nielsen, Jacob. “Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute.” *NNGroup. Nielsen Norman Group*, 2006.  
<http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>.

Nunes, Patrícia Lavrador Teixeira. “Elaboração de Um Plano de Marketing Cultural Para O Museu Da Marinha.” Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa. Escola Superior de Comunicação Social, 2010.

NV Asesores. “Estudio. Las Nuevas Tecnologías Web 2.0 En La Promoción de Museos Y Centros de Arte.” Dosdoce.com, 2006.  
<http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3062/las-nuevas-tecnologias-web-2-0-en-la-promocion-de-museos-y-centros-de-arte/#>.

O “Não Público” Dos Museus: Levantamento Estatístico Sobre O “Não-Ir” a Museus No Distrito Federal. Brasília: CPIM/DEPMUS/IBRAM, 2012.

O Panorama Museológico Em Portugal (2000-2003). Observatório das Actividades Culturais, Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus. Lisboa, 2005.

O’Connell, Pamela Licalzi. “One Picture, 1,000 Tags.” *New York Times*. March 28, 2007.  
[http://www.nytimes.com/2007/03/28/arts/artsspecial/28social.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/03/28/arts/artsspecial/28social.html?_r=0).

O’Reilly, Tim. “What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the next Generation of Software.” *Communications and Strategies*, 2007.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1008839](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1008839).

O’Reilly Media Inc. “Web 2.0 Conference.” *Web 2.0 Conference*, 2004.  
<http://web2con.com/web2con/>.

O’Reilly, Tim. “The Architecture of Participation.” *O’Reilly*, 2004.  
[http://oreilly.com/pub/a/oreilly/tim/articles/architecture\\_of\\_participation.html](http://oreilly.com/pub/a/oreilly/tim/articles/architecture_of_participation.html).

O’Reilly, Tim. “What Is Web 2.0?,” 2005.  
<http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>.

Oberlander-Tarnoveanu, Irina. “Museum Websites.” In *Museum and the Internet: Presenting Cultural Heritage Online*, Busteni, Romani, 2008, pp. 11-18. .  
<http://public-repository.epoch-net.org/publications/busten/busten.pdf>.

Oblinger, Diana, and J. Oblinger. *Education the Net Generation*. Educause, 2005.  
<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf>.

“Observatório Das Actividades Culturais,” n.d.  
[www.oac.pt](http://www.oac.pt).

“Observatório de Museus E Centros Culturais.” *Fundação Oswaldo Cruz*, Fevereiro 2012.  
<http://www.fiocruz.br/omcc/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>.

Oleiro, Manuel Bairrão. “Gestão E Museus: Contributos Para Uma Reflexão.” *Museologia.pt* n°2, 2008.

Oliveira, Mafalda Silva. “A Internet Como Meio de Comunicação Socio-Virtual : Uma Perspectiva Sociológica.” Universidade do Minho, 2009.



<http://hdl.handle.net/1822/9797>.

Oliveira, Silvia Maria Rodrigues de, and Bento Duarte da Silva. "Os Museus E a Internet : A Necessidade de Um Agir Comunicacional." In "*Avaliação Online.*," Centro de Competência da Universidade do Minho, 2008, pp. 199-215.

<http://hdl.handle.net/1822/9973>.

Oliver, Richard. "Whence Consume Loyalty?" *Journal of Marketing*, 1999.

ON - Operação Norte. *Programa Operacional Regional Do Norte 2000-2006. Quadro Comunitário de Apoio III.*

ON - Operação Norte. *Programa Operacional Regional do Norte*, 2000.

*Orgânica Das Direções Regionais de Cultura*, Vol. Diário da República, 1ª Série, nº 102, 25 Maio 2012.

Organization for Economic Co-Operation and Development. *OECD Information Technology Outlook*. Paris: OECD, 2006.

<http://www.oecd.org/sti/oecdcommunicationsoutlook2007.htm>.

Organization for Economic Co-Operation and Development. *Participative Web And User-Created Content. Web 2.0, Wikis and Social Network*. Paris: OECD, 2006.

<http://www.oecd.org/sti/38393115.pdf>.

Orlandini, Valeriano. "Principi, Strategie E Applicazione Del Marketing Culturale in Ambito Museale: Il Caso Del Museo Del Calcio Di Cremona." Tese de Mestrado, Università degli Studi di Siena, 2004.

Ornelas, Marta. "Promoção Dos Museus Na Área Metropolitana de Lisboa." In *Actas Do 3º Encontro Científico ISLA*. Santarém, 2008.

<http://pt.scribd.com/doc/16852256/ORNELAS2008PromocaoMuseusAML>.

Otero Franco, Antonio, and Julián Flores González. "Realidad Virtual: Un Medio de Comunicación de Contenidos. Aplicación Como Herramienta Educativa Y Valores de Diseño E Implantación En Museos Y Espacios Públicos." *Revista ICONO 14* vol. 9, nº2, 1993

Padrão, Isaltina. "Mostra de Arte Antiga E Prado Bate Recorde de Visitantes." *Diário de Notícias*. Abril 2014

. [http://www.dn.pt/inicio/artes/interior.aspx?content\\_id=3798756](http://www.dn.pt/inicio/artes/interior.aspx?content_id=3798756).

Palaio, Rui Eduardo Avelar. "Brand equity: um estudo sobre a marca Apple". Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2011.

*Panorama Museológico Em Portugal (2000-10)*. Direção-Geral do Património Cultural. Lisboa, 2014.

Paolini, Paolo, D. Bolchini, and M. Speroni. "Museum Web Sites' Interface Elements: 'Do Users Understand Them?'" Albuquerque, New Mexico, 2006.

<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/speroni/speroni.html>.

Paolini, Paolo, E. Rubegni, and M. Francioli. "Multimedia Communication Issues: Why, What and When." In *Museums and the Web 2010 .Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.

<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/francioli/francioli.html>.

- Papatzikos, Mariketi. "Los Servicios de InFormación Museística En La Web 2.0." Orlando, Florida, USA, 2012.  
[http://www.iiis.org/CDs2012/CD2012ADII/ATIC\\_2012/PapersPdf/at173bv.pdf](http://www.iiis.org/CDs2012/CD2012ADII/ATIC_2012/PapersPdf/at173bv.pdf).
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeitham, and Leonard L. Berry. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* vol.64, n°1, 1988, pp. 12-37.
- Parry, Ross. *Recoding the Museum: Digital Heritage and Technologies of Change*. Routledge, 2007.
- Passebois, Juliette, and Philippe Aurier. "Building Consumer/arts Institution Relationships: An Exploratory Study in Contemporary Art Museums." *International Review on Public and Non Profit Marketing* vol.1, n°2, 2004, pp. 75-88.
- Patrício, Odete. "A Gestão de Museus: Uma Abordagem a Partir de Serralves." *Museologia.pt* n°2, 2008.
- Paulino, Carla Margarida. "Comunicação Para Todos. Estudo de Caso Sobre O Museu Calouste Gulbenkian." Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, 2009.
- Pearce, Susan. *The Museum & Society*. Pinter Publishers, 2002.
- PECA - Plan Estratégico Para La Cultura En Andalucia. Área 7: Museos. Consejería de Cultura. Andalucia: Junta de Andalucia, 2007.  
[http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/html/sites/consejeria/migracion/adjuntos/28293\\_07.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/html/sites/consejeria/migracion/adjuntos/28293_07.pdf).
- Pedro, Alexandra Raquel Fernandes. "Os Museus E a Web 2.0: Os Sítios Web Dos Museus Portugueses." Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, 2009.
- Perales Piqueres, Rosa. "La Imagen Del Museo En La Sociedad Del Ocio: El Museo Patrimonial de Cáceres." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°9, 2004, pp. 65-75.
- Perdigão, José de Azeredo. *Relatório Do Presidente: 20 de Julho de 1955 – 31 de Dezembro de 1959*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1961.
- Pereira Pérez, Xerardo. *Turismo Cultura - Uma Visão Antropológica*. 2 vols. PASOS. Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural. Tenerife: Asociación Canaria de Antropología, 2009.
- Pereira, Adriana Karina de Abreu. "Propuesta de Una Estrategia Comunicacional Para El Museo Antropológico de Quibor." Dissertação de Mestrado, Universidad Católica Andrés Bello, 2009.
- Pereira, Pedro Miguel dos Santos Beça. "Os Dispositivos Móveis No Apoio a Visitas a Museus. Um Estudo Da Participação Através Dos Dispositivos Móveis No Apoio À Informação E Comunicação Em Visitas a Museus." Dissertação de Doutoramento, Universidade de Aveiro; Universidade do Porto, 2013.
- Pérez Ruiz, Francisco Javier. "Las Tiendas de Los Museos." Accessed July 12, 2013.  
<http://issuu.com/franpe/docs/tiendasmuseos/1?e=6345586/1207767>.
- Pérez Santos, Eloísa. "El Estado de La Cuestión de Los Estudios de Público En España." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°10, 2008, pp. 20-30.
- Pérez Santos, Eloísa. *Estudios de Visitantes En Museos : Metodología Y Aplicaciones*. Gijón: Ediciones Trea, 2000.

Periáñez Canadillas, Iñaki, and Miguel A. Quintana Daza. "Caso Práctico: La Planificación Estratégica Del Museo Guggenheim Bilbao Desde Una Perspectiva de Marketing." *Cuadernos de Gestión* vol.9, nº1, 2009, pp. 99-121.

Perrot, Xavier. "Applications in Museums." Cambridge, 1993.  
<http://www.archimuse.com/publishing/ichim93/perrot.pdf>.

"Person of Yhe Year: YOU." *Time Magazine*, Dezembro 2006.  
<http://content.time.com/time/covers/0,16641,20061225,00.html>.

*Plan de Actuación 2005-2008*. Museo Nacional Del Prado. Madrid: Ministério de Educación, Cultura y Deporte, 2005.  
[http://www.museodelprado.es/uploads/media/Plan\\_2005-2008\\_01.pdf](http://www.museodelprado.es/uploads/media/Plan_2005-2008_01.pdf).

*Plan de Actuación 2009-2012*. Museo Nacional Del Prado. Madrid: Ministério de Educación, Cultura y Deporte, n.d.  
[http://www.museodelprado.es/uploads/media/Plan\\_2009-2012.pdf](http://www.museodelprado.es/uploads/media/Plan_2009-2012.pdf).

*Plan de Actuación 2013-2016*. Museo Nacional Del Prado. Madrid: Ministério de Educación, Cultura y Deporte, n.d.  
[http://www.museodelprado.es/uploads/media/Plan\\_2013-2016.pdf](http://www.museodelprado.es/uploads/media/Plan_2013-2016.pdf).

"Plan de Promoción Internacional Del Turismo Cultural 2010-12," 2010.  
<http://www.prehistour.eu/docs/descargas/Plan%20de%20Promocion%20del%20Turismo%20internacional%20de%20Spain.pdf>.

"Plan Estrategico de La Red de Museus Estatales (2004-2008)." Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales/Subdirección General de Museos Estatales, 2003.  
<http://www.mcu.es/museos/docs/PlanEstrategicoMuseos.pdf>.

*Plan Estrategico General 2012-15*. Madrid: Secretaria de Estado de Cultura, 2012.

*Plano de Actividades Do Museu Do Douro 2012*. Museu do Douro, 2012.

Polo, Fernando. "La Función Del Community Manager - Cómo Las Empresas Están Organizándose Para Crear Y Hacer Crecer Sus Comunidades." *Territorio Creativo*, n.d.  
<http://etc.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>.

Porras Godoy, Brenda Janeth. "Política Nacional de Museos de Guatemala." *Museos.es: Revista de La Subdirección General de Museos Estatales* nº4, 2008, pp. 124-127.

"Presentación. Laboratório Permanente de Público de Museos." *Ministério de Educación, Cultura Y Deporte*, Dezembro 2012.  
<http://www.mcu.es/museos/MC/Laboratorio/>.

Prensky, Marc. "Digital Natives, Digital Immigrants." *On the Horizon*, 2001.  
<http://www.marcprensky.com/writing/prensky%20-%20digital%20natives.%20digital%20immigrants%20-%20part1.pdf>.

- Preserver La Prospérité Dans Une Société En Vieillessement*. Bruxelas: OCDE, 1998.  
<http://www.oecd.org/fr/assurance/pensions-publiques/2430356.pdf>.
- Primo, Judite Santos. "Pensar Contemporaneamente a Museologia." *Cadernos de Sociomuseologia* nº16, 1999.
- Proctor, Nancy. "From Headphones to Microphone: Mobile Social Media in the Museum as Distributed Network." *Museos, Redes Sociales Y Tecnología* 2.0, 2011.
- Programa de Apoio a Museus Da Rede Portuguesa de Museus*. Vol. Diário da República, 2ª Série, nº 134, 13 Julho 2006.
- "Programa Do XIII Governo Constitucional," 1999-1995.  
<http://www.portugal.gov.pt/media/464045/GC13.pdf>.
- Programa Operacional Da Cultura | Quadro Comunitário de Apoio III - Portugal | Relatório Final de Execução*. Lisboa: Programa Operacional da Cultura, 2009.
- "PROJECTO GEIRA: Divulgação Do Património Cultural Português." In *Actas Das I Jornadas Europeas "Educación Y Tecnologías En La Sociedad De La Información" El Acceso Multimedia Al Patrimonio Cultural Europeo*. Madrid, 1999.
- "Proyecto 'Lazos de Luz Azul.'" *Lazos de Luz Azul*, 2009.  
<http://www.uam.es/proyectosinv/idlla/>.
- Prud'homme, A. "The CEO of Culture." *Time Magazine*, n.d.  
[http://www.alexprudhomme.com/his\\_work/articles/the\\_ceo\\_of\\_culture\\_inc/the\\_ceo\\_of\\_culture\\_inc.pdf](http://www.alexprudhomme.com/his_work/articles/the_ceo_of_culture_inc/the_ceo_of_culture_inc.pdf).
- Pulido, Natividad. "El Museo Es Noticia." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* nº9, 2004, pp. 19-34.
- Puzelli, Matteo Giovanni. "L'identità Del Museo Globale. Strategie Di Comunicazione Del Museo d'Oriente." LUISS Guido Carli, 2007.  
<http://tesi.eprints.luiss.it/418/>.
- "Que Es Educathyssen?" *Educathyssen*, 2013.  
[http://www.educathyssen.org/que\\_es\\_educathyssen-1](http://www.educathyssen.org/que_es_educathyssen-1).
- Ramos, Ana Sofia Silva. "Estratégias Comunicacionais de Serralves: Do Espaço Físico Ao Espaço Multimédia." Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, 2012.
- Ramos, María Marcos. "Nuevos Retos de La Comunicación Corporativa Digital: E Caso Del Museo Art Nouveau Y Art Déco - Casa Lis." In *Nuevos Medios, Nueva Comunicación*. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2011., pp. 708-721.  
<http://Comunicación3punto0.files.wordpress.com/2011/05/Comunicación3punto0libroactas2010.pdf>.
- Rausell Köster, Pau, and Carolina Asuaga. "Un Análisis de La Gestión de Las Instituciones Culturales: El Caso Específico de Los Museos." *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* nº8, 2006, pp. 83-104.

- Ravé Prieto, Juan Luis. "Educación En El Museo." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* nº6, 2006., pp. 26-31.  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1993623&orden=389572&info=link>.
- Ravelli, Louise. *Museum Texts: Communication Frameworks*. Routledge, 2006.
- Rayport, Jeffrey. "The Virus of Marketing." *Fast Company*, Dezembro 1996.  
<http://www.fastcompany.com/27701/virus-marketing>.
- Rebolj, Janja. "Reaching New Communities: Museums Connect." *Volunteers in Museums and Cultural Heritage. A European Handbook*. Slovenian Museum Association, 2009.
- "Rede Portuguesa de Museus." *Património Cultural. Direção-Geral Do Património Cultural*, n.d.  
<http://www.patrimoniocultural.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>.
- Reestructuracion de Los Departamentos Ministeriales*. Vol. BOE nº 307, de 21 de Dezembro, 2011.
- Reforma Do Ensino Liceal*. Vol. Diário do Governo, Iª Série, nº 241, 1936.
- Reglamento de Museos de Titularidad Estatal Y Del Sistema Español de Museos*. Vol. BOE nº 14, de 13 de Maio, 1987.
- Regulamento de Apoio À Qualificação de Museus*. Vol. Diário da República, 1ª Série B, nº 132, 7 Junho 2001.
- Regulamento Geral Dos Museus de Arte, História E Arqueologia*. Vol. Diário do Governo, Iª Série, nº 286, 1965.
- "Regulamento Do Museu Municipal de Penafiel." *Boletim Municipal Da Câmara Municipal de Penafiel*, Abril 2011.
- Reis, Ana Carla Fonseca. *Cidades Criativas, Soluções Inventivas. O Papel Da COPA, Das Olimpíadas E Dos Museus Internacionais*. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2010.
- Relatório, Balanço E Contas 2011*. Lisboa: Fundação Calouste Gubenkian, 2012.
- Remondes, Jorge. *Marketing Interno E Comunicação. O Impacto Da Utilização de Novas Tecnologias Nas PME's*. Viseu: Psicosoma, 2011.
- Rentschler, Ruth "Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change." *Journal of Arts Management, Law and Society* vol.28, nº1, 1998, pp. 83-96.
- Rentschler, Ruth, and Anne-Marie Hede, eds. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Butterworth-Heinemann., 2007.
- Reorganizacion Del Museo Arqueologico Nacional*. Vol. BOE nº 126, de 27 Maio, 1983.
- "Research: Social Media Audiences and the Museum." *Museum Next*, 2011.  
<http://www.museumnext.org/2010/blog/research-social-media-audiences-and-the-museum>.

Resolução Do Conselho de Ministros N.º 155/2007 de 2 de Outubro de 2007 Sobre Acessibilidade Dos Sítios Da Administração Pública Na Internet Pelos Cidadãos Com Necessidades Especiais, 2007.

Riley-Huff, Debra A. "Design Insights and Inspiration from the Tate: What Museum Web Sites Can Offer Us." *Libraries and the Academy*, 2009.

Ringham, Jesse. *Tate Social Media Communication Strategy 2011–12*. London: Tate, 2011.  
<http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-social-media-communication-strategy-2011-12>.

Ritzer, George, and Todd Stillman. "El Museo Como Catedral de Consumo: Desafios Y Peligros." *Mus-A: Revista de Las Instituciones Del Patrimonio Histórico de Andalucía* n°1, 2003, pp. 32-34.

Rivière, Georges Henri. *La Museologia. Curso de Museologia*. Ediciones Akal, 1992.

Rivière, Georges Henri. *UNESCO Regional Seminar on the Educational Role of Museums*. Brasil: UNESCO, 1958.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0006/000644/064490eo.pdf>.

Roberto, F. "Exploring Museum Collections Online: The Quantitative Method." In *Museums and the Web 2008. Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
<http://www.archimuse.com/mw2008/papers/roberto/roberto.html>.

Roberto, Frankie and Rhiannon Looselei. "Museum and Wikis: two case studies". In *Museums and the Web 2009. Proceedings*, Indiannapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2009/papers/looseley/looseley.html>

Robson, Steve. "Victoria & Albert Museum Cancels Gig by Heavy Metal Band Napalm Death over Fears Vibrations Would Damage 'Historic Fabric of the Building' K." *Daily Mail*. March 20, 2013.  
<http://www.dailymail.co.uk/news/article-2296219/Victoria--Albert-museum-cancels-gig-heavy-metal-band-Napalm-Death-fears-vibrations-damage-historic-fabric-building.html>.

Rodà Llanza, Conxa. "Case Study 5: Museo Picasso 2.0." *Museum Media*, n.d.  
<http://museummedia.nl/case-studies/case-study-5-museo-picasso-2-0/>.

Rodà Llanza, Conxa. "De 1.0 a 2.0: El Viaje de Los Museos a La Comunicación Social." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°12, 2010, pp. 22-33.

Rodà Llanza, Conxa. "La Hora 2.0 Del Museo Picasso de Barcelona." *Museos Y Redes Sociales. Españã: ICOM Digital. Revista Del Comité Español de ICOM*, 2012.

Rodà Llanza, Conxa. "Museums 2.0: Adulthooh on the Internet. A Journey from Web 1.0 to Web 2.0." Barcelona, 2009.  
<http://fr.slideshare.net/innova3/a-museum-journey-from-web-10-to-web-20>.

Rodrigues, Adriano Duarte. *Estratégias Da Comunicação : Questão Comunicacional E Formas de Sociabilidade*. Lisboa: Presença, 1990.

Rodrigues, Joana Martins. "Internacionalização de Instituições Museológicas: O Caso Português." Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, 2009.  
<http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2010000200>.

- Rodríguez Frade, Juan Pablo. "La Comunicación Del Museo Con La Ciudad a Través de La Arquitectura. Cómo Integra a La Población Local Y a Los Visitantes a Través de Los Espacios Que Ocupa." *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°12, 2010, pp. 42-47.
- Rodriguez Gutiérrez, María Angélica, and Margarita María Mora Medina. *Comunicación + Educación En Museo. Nociones Básicas*. Colombia: Ministerio de Cultura / Museo Nacional de Colombia. Programa Red Nacional de Museos, 2009.  
[http://www.museonacional.gov.co/inbox/files//docs/Manual\\_de\\_Comunicación\\_educacion.pdf](http://www.museonacional.gov.co/inbox/files//docs/Manual_de_Comunicación_educacion.pdf).
- Rodriguez-Manzaneque y Escribano, Maria José. "Nuevas Tecnologías En La Difusión. CENTRO AGOST. Museo de Alfarería - Ayuntamiento de Agost." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°10, 2005, pp. 293-302.
- Romeo, Fiona, and Lawrence Chiles. "The Future of Digital Interpretation: Gallery Objects as Service Avatars." In *Museums and the Web 2012. Proceedings*. San Diego, California, 2012.  
[http://www.museumsandtheweb.com/mw2012/papers/the\\_future\\_of\\_digital\\_interpretation\\_gallery\\_o.html](http://www.museumsandtheweb.com/mw2012/papers/the_future_of_digital_interpretation_gallery_o.html).
- Roque, Maria Isabel Rocha. "A Comunicação No Museu." Tese de Mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa, 1990.  
<http://dited.bn.pt/31586/2573/3088.pdf>.
- Rosa Dominguez, Gonzalez. "Gestionar El Museo: Um Servicio Cultural." *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico* n°38, 2002, pp. 174-185.
- "Rota Do Românico - Mais Turistas Estrangeiros Após Adesão a Rede Internacional." *Café Portugal*, Dezembro 2013.  
[http://www.cafeportugal.net/pages/noticias\\_artigo.aspx?id=7030](http://www.cafeportugal.net/pages/noticias_artigo.aspx?id=7030).
- "Rota Do Românico." *Rota Do Românico*, 2014.  
[www.rotadoromanico.com](http://www.rotadoromanico.com).
- Rothfarb, Robert, and Paul Doherty. "Creating Museum Content and Community in Second Life." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2007/papers/rothfarb/rothfarb.html>.
- Rublescki, Anelise. "Webmarketing E Cibercliente: O Marketing Em Tempos de 4Ps + 2Ds + 4Cs," 2009.  
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/rublescki-anelise-webmarketing-cibercliente.pdf>.
- Runyard, Sue. *The Museum Marketing Handbook*. Londres: Museums & Galleries Commission, 1994.
- Russo, Angelina, and Darren Peacock. "Great Expectations: Sustaining Participation in Social Media Spaces." In *Museums and the Web 2009. Proceedings*. Indianapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.archimuse.com/mw2009/papers/russo/russo.html>.
- Russo, Angelina, Jerry Watkin, Linda Kelly, and Sebastian Chan. "How Will Social Media Affect Museum Communication?" Oslo, 2006.  
<http://eprints.qut.edu.au/6067/>.

- Russo, Angelina, Jerry Watkins, Linda Kelly, and Sebastian Chan. "Participatory Communication with Social Media." *Curator: The Museum Journal* vol. 51, n°1, 2008, pp. 21-31.
- Russo, Angelina. "Transformations in Cultural Communication: Social Media, Cultural Exchange, and Creative Connections." *Curator: The Museum Journal* vol. 54, n°3, 2011, pp. 327-346.
- Sáez Lara, Fernando. "Una Herramienta Llamada Plan Museológico." *Museo.es. XI Jornadas de Museología. Hacer Un Museo*, 2008.
- Salgado, Mariana. "Breaking Apart Participation in Museums." In *Museums and the Web 2008. Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
<http://www.archimuse.com/mw2008/papers/salgado/salgado.html>.
- Salgado-Neto, Geraldo, and Aquiléa Salgado. "Sir Francis Galton E Os Extremos Superiores Da Curva Normal." *Revista de Ciência Humanas - Florianópolis*, Abril 2011.
- Samaniego, Maria José, Rebeca Silva Garcia, and Maria del Carmen C. Izquierdo. "Estudio Sobre La Efectividad de La Puesta En Práctica de Un Enfoque de Marketing En Las Actividades de Los Museos Españoles." *RdM. Revista de Museología: Publicación Científica Al Servicio de La Comunidad Museológica* n°35, 2006, pp. 56-66.
- Samis, Peter, and Stephanie Pau. "Artcasting at SFOMA: First-Year Lessons, Future Challenges for Museums Podcasters Broad Audience of Use." In *Museums and the Web 2006. Proceedings*. Albuquerque, New Mexico, 2006.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2006/papers/samis/samis.html>.
- Sánchez Lacasta, Carrió. "Museos E Imagen Gráfica." presented at the Jornadas Formación Museológica "Comunicando el Museo," Madrid, 2009.  
[http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/recursos-profesionales/cursos/Programa\\_Resumenes\\_ponencias\\_III\\_Jornadas.pdf](http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/recursos-profesionales/cursos/Programa_Resumenes_ponencias_III_Jornadas.pdf)
- Sanchez Salcedo, Ana Maria. "La Apertura Del Museo Al Publico Com Discapacidad: Conocimiento, Accesibilidad Y Planificacion." *Museo.es Revista de La Subdireccion General de Museos Estatales* n°7-8, December 2011, pp. 254-261.
- Sandahl, Jette. "The Interpretation of Cultural Policy, by and for Museums: A Museum as an Embodiment of Cultural Policies?" *Museum International* vol. 54, n°4, 2006, pp. 29-36.
- Sandell, Richard., and J. Dodd. *Building Bridges: Guidance for Museums and Galleries on Developing New Audiences*. Londres: Museums and Galleries Commission, 1998.
- Sandell, Richard. *Museum Management and Marketing (Leicester Readers in Museum Studies)*. Paperback, 2006.
- Sanguesa, Ramon. "Museos E Internet: Estrategias de Comunicación." *Quark: Ciencia, Medicina, Comunicación Y Cultura*, 1997.
- Sanguinetti, Maria del Rosario, and Fabian Carré. "Estudio de Publico: Herramienta Fundamental Para El Desarrollo de Un Proyecto de Marketing de Museos." *Biblios: Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología Y Museología* n°10, 2001.



<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/161/16110309.pdf>.

Sanjuán Ballano, Beatriz. “Hermitagemuseum.org: La Web de Los Millones de Dólares.” *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°5, 2005, pp. 29-30.

Santacana Mestre, Joan. “Construir Museos, Comunicar Ideas.” *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°9, 2004, pp125-128.

Santana, Ana Patrícia dos Santos, “Estudo de públicos do Museu de São Roque”. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, 2010

Santiago Restoy, Caridad-Irene de. “Los Museos de Arte Moderno Y Contemporáneo: Historia, Programas Y Desarrollos Actuales.” Dissertação de Doutoramento, Facultad de Letras de Universidad de Murcia, 1999.

Santos, Helena. “A Propósito de Públicos Culturais: Uma Reflexão Ilustrada Do Caso Português.” *Revista Crítica de Ciências Sociais* n°67, 2003, pp. 75-97.

Santos, Helena. “Públicos Culturais: Algumas Notas Com Museus Em Fundo.” *Museologia.pt* n°2, 2008.

Santos, Jorge Alexandre Alves dos. “Rede Portuguesa de Museus: As Formas de Articulação E Cooperação Inter-Museus.” Dissertação de Mestrado, Inst. Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa, 2009.

Santos, José Duarte. *CRM - Offline & Online*. Via Nova de Gaia: Instituto Superior Politécnico de Gaya, 2006.

Santos, Vânia Carvalho Rôla. “Gestão, Informação E Comunicação Museológica: Um Estudo Comparativo Entre Pequenos E Médios Museus Brasileiros E Franceses.” Dissertação de Doutoramento, Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

Sbattella, Francesco. “Il Marketing Dei Musei. Il Caso Della Fondazione Guggenheim.” Dissertação de Mestrado, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, 1999.

Scarpellini, Alba. “The Natural History Museum of Florence and Its Social Media Communication Strategies.” In *Museums and the Web 2014. Proceedings*. Florença, 2014.  
<http://mwf2014.museumsandtheweb.com/paper/final-text/>.

Schmidt, Leslie Ann, and Lisa Kapper. “From User Surveys to Action in the Museum – How Can We Attract and Angage Young People?” In *Proceedings of the DREAM Conference “The Transformative Museum*. Roskilde University, Dinamarca, 2012.

Schwartz, Deborah., and A. Burnette. “Making Web Sites for Young Audiences.” In *Museums and the Web 2004. Proceedings*. Arlington, Virginia, 2004.  
<http://www.archimuse.com/mw2004/papers/schwartz/schwartz.html>.

Schweibenz, Werner. “Museum and Web 2.0: Some Thoughts about Authority, Communication, Participation and Trust.” In *Technoogies and Cultural Heritage*, 2011.  
[http://swop.bsz-bw.de/volltexte/2011/917/pdf/schweibenz\\_museums\\_web20.pdf](http://swop.bsz-bw.de/volltexte/2011/917/pdf/schweibenz_museums_web20.pdf).

- Schweibenz, Werner. "The 'Virtual Museum': New Perspectives For Museums to Present Objects and Information Using the Internet as a Knowledge Base and Communication System." Praga: School of Information Science, University of Saarland, Germany, 1998.  
[http://is.uni-sb.de/projekte/sonstige/museum/virtual\\_museum\\_isi98](http://is.uni-sb.de/projekte/sonstige/museum/virtual_museum_isi98).
- Schweibenz, Werner. "The Development of Virtual Museums." *ICOM News*, 2004.  
[http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/ICOM\\_News/2004-3/ENG/p3\\_2004-3.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2004-3/ENG/p3_2004-3.pdf)
- Scott, Carol. "Branding: Positioning Museums in the 21st Century." *International Journal of Arts Management* vol.2, nº3, 2000, pp. 35.39.
- Scott, Carol A. "Exploring the Evidence Base for Museum Value." *Museum Management and Curatorship* vol. 24, nº3, 2009, pp. 195.212.
- Scott, Minnie, and Jane Burton. "From Posing to Composing – New Participatory Digital Projects at Tate Modern." In *Museums and the Web 2013. Proceedings*. Portland, 2013.  
<http://mw2014.museumsandtheweb.com/proposals/from-posing-to-composing-new-participatory-digital-projects-at-tate-modern/>.
- Secção Especializada Dos Museus E Conservação E Restauro - SMCR. Vol. Diário da República, 1ª Série - nº 63, 29 Março 2007.
- Semedo, Alice, and Inês Ferreira. "Museus E Museologia: Desafios Para a Construção de Territórios Colaborativos." *Sociologia. Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto* vol. 21, 2011, pp. 97-119.
- Senha, João Manuel Ribeiro Isaac. "Equipamentos Culturais: Que Relação Com Os Públicos? Um Estudo de Caso Aplicado Ao Castelo de S. Jorge." Dissertação de Mestrado, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, 2010.
- Senra, Sandra Susana Loureiro de Magalhães. "We like MACBA. O Museu d'Art Contemporani de Barcelona E O Paradigma Das Ferramentas Web 2.0 Utilizadas Em Benefício Do Compromisso Cívico." Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2013.
- Serra, Filipe Mascarenhas. *Práticas de Gestão Nos Museus Portugueses*. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2007.
- Serra, Filipe Mascarenhas. "Museus: Gestão de Recursos Ou a Arte de Gerir a Escassez." *Museologia.pt* nº2, 2008.
- Shahani, Lavina, Maria Economou, and Niki Nikonanou. "Museum Curating Online Content Using Social Web 2.0: Making Cultural Production More Democratic." In *Annual Conference of CIDOC 2008*. Athens, 2008.  
[http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/cidoc/ConferencePapers/2008/40\\_papers.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/cidoc/ConferencePapers/2008/40_papers.pdf).
- Sharpe, Yvonne. "Marketing of Museums and Development of Audiences. Best Practices Module." British Columbia Museums Association, 2005.  
<http://museumsassn.bc.ca/wp-content/uploads/2013/07/BP-11-Marketing.pdf>
- Siemens, George. *Knowing Knowledge*, 2006.  
[http://www.elearnspace.org/KnowingKnowledge\\_LowRes.pdf](http://www.elearnspace.org/KnowingKnowledge_LowRes.pdf).

- Silva, Isabel. "O Museu - Lugar de Encontro Com a História de Uma Região." *Museologia.pt* nº1, 2007.
- Silva, Raquel Henriques da, Isabel Cordeiro, Elsa Garrett Pinho, Inês da Cunha Freitas, Anabela Carvalho, Maria de Lourdes Lima dos Santos, José Neves, and Rui Telmo Gomes. *Inquérito Aos Museus Em Portugal*. Instituto Português de Museus. Lisboa, 2000.
- Silva, Raquel Henriques da. "Política Educativa: Objetivos." In *Atas Do Encontro Museus E Educação*, 14–20. Lisboa: Instituto Português de Museus, 2001.
- Silvers, Dana M., C. Sexton, J. Champagne, and A. Burnette. "Redesigning Your Museum's Website: A Survivor's Guide." In *Museums and the Web 2009. Proceedings*. Indianapolis, Indiana, 2009.  
<http://www.archimuse.com/mw2009/papers/burnette/burnette.html>.
- Simmons, Lesly C. "QR Codes Offer PR Pros New Options to Connect." *Public Relations Tactics*, November 2010.  
[http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/8895/1022/QR\\_Codes\\_offer\\_PR\\_pros\\_new\\_options\\_to\\_connect](http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/8895/1022/QR_Codes_offer_PR_pros_new_options_to_connect).
- Simões, Carlota, Pedro Casaleiro, and Paulo Gama Mota. "O Museu Da Ciência Da Universidade de Coimbra: Uma Coleção Científica Do Século Das Luzes," n.d.  
[http://www.uc.pt/org/historia\\_ciencia\\_na\\_uc/Textos/museu/omuse](http://www.uc.pt/org/historia_ciencia_na_uc/Textos/museu/omuse).
- Simon, Nina. "1stfans: An Audience-Specific Membership Program at the Brooklyn Museum." *Museum 2.0*, 2009.  
<http://museumtwo.blogspot.com/2009/02/1stfans-audience-specific-membership.html>.
- Simon, Nina. "A Revised Theory of Social Participation via 'Me-to-We' Design," 2010.  
<http://museumtwo.blogspot.pt/2010/01/revised-theory-of-social-participation.html>.
- Simon, Nina. "Curate Your Own Membership: An Interview with the Whitney's Director of Membership." *Museum 2.0*, 2010.  
<http://museumtwo.blogspot.com/2010/09/curate-your-own-membership-interview.html>.
- Simon, Nina. "Discourse in the Blogosphere. What Museums Can Learn from Web 2.0." *Museums and Social Issues*, 2007. [http://www.museumtwo.com/publications/MSI\\_257-274\\_simon.pdf](http://www.museumtwo.com/publications/MSI_257-274_simon.pdf).
- Simon, Nina. *The Participatory Museum*, 2010.  
<http://www.participatorymuseum.org/>.
- Simplicio, Susana. "Públicos Do Museu Nacional de Arte Contemporânea - Museu Do Chiado." Dissertação de Mestrado, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, 2010.
- Skramstad, Harold. "An Agenda for American Museums in the 21st Century." *Working Papers in Museum Studies*, 2010.  
[http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/77457/1\\_skramstad\\_2010.pdf?sequence=1](http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/77457/1_skramstad_2010.pdf?sequence=1).
- "SL Metrics: SL Grid Stats 2013." Blog. *Daniel Voyager's Blog*, n.d.  
<http://danielvoyager.wordpress.com/sl-metrics/>.
- Smith, Steve. "User Expectations." In *Museums and the Web 2008. Proceedings*. Montreal, Quebec, 2008.  
<http://www.museumsandtheweb.com/mw2008/papers/smith/smith.html>.

- “Smithsonian Affiliations.” *Smithsonian Institution*, 2014.  
<https://affiliations.si.edu/>.
- Smithsonian Institution Web and New Media Strategy Version 1.0*. Smithsonian Institution, 2009.  
[http://www.si.edu/content/pdf/about/web-new-media-strategy\\_v1.0.pdf](http://www.si.edu/content/pdf/about/web-new-media-strategy_v1.0.pdf).
- “Social Media Campaign Brings Picasso’s Art to Life.” *Virginia Museum of Fine Artes*, 2011.  
[http://www.vmfa.state.va.us/Press\\_Room/VMFA\\_News/Social\\_media\\_campaign\\_brings\\_Picasso%E2%80%99s\\_art\\_to\\_life.aspx](http://www.vmfa.state.va.us/Press_Room/VMFA_News/Social_media_campaign_brings_Picasso%E2%80%99s_art_to_life.aspx).
- Soldatenko, Anatoly. “Hermitage Merchandising and International Marketing.” *Museum International* vol. 55, nº1, 2003, pp. 75-78.
- Sos, Zak. “YouTube Named ‘Invention of the Year.’” *CNNMoney*. 2006.  
[http://money.cnn.com/2006/11/06/technology/youtube\\_award/](http://money.cnn.com/2006/11/06/technology/youtube_award/).
- Sousa, Maria van Zeller de Macedo de Oliveira e. “(RE)design Da Ficha de Inventário Online. Que Contributos Colaborativos E Interactivos Poderemos Acrescentar.” Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2010.
- Sousa, Olga Cristina de. “Visita(a) Ao Museu: Os Utilizadores E a Informação Oficial Disponibilizada Através Da Internet.” Dissertação de Mestrado, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, 2012.
- Soutiño, Carmen Teresa. “Estudio de Casos. Publico Y Museos. Algunas Reflexiones Y Esperiencias.” *Museos de Venezuela*, 2008.  
<http://museosdevenezuela.org/Documentos/3Publicos/MuseosyPublico007.shtml>.
- Spadaccini, Jim. “Museums: 2.0 A Survey of Museum Blogs & Community Sites.” Ideum Blog, 2006.  
<http://www.ideum.com/blog/2006/03/06/a-survey-of-museum-blogs-community-sites/>.
- Spadaccini, Jim, and Sebastian Chan. “Radical Trust: The State of the Museum Blogosphere.” In *Museums and the Web 2007.Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
<http://www.ideum.com/wp-content/uploads/2007/04/radicaltrust.pdf>.
- Stack, John. “Tate Online Strategy 2010–12.” In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
[www.tate.org.uk/research/tateresearch/tatepapers/10spring/stack.shtm](http://www.tate.org.uk/research/tateresearch/tatepapers/10spring/stack.shtm).
- Stack, John. “Tate Digital Strategy: Digital as a Dimension of Everything.” In *Museums and the Web 2013. Proceedings*. Portland, 2013.  
<http://mw2013.museumsandtheweb.com/proposals/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything/>.
- Stack, John. “Tate Online Strategy 2010-12.” Tate Papers Spring 2010, 2010.  
<http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-online-strategy-2010-12>.
- Stack, John. *Tate Digital Strategy 2013-15: Digital as Dimension of Everything*. London: Tate, 2013.  
<http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-digital-strategy-2013-15-digital-dimension-everything>.

- Starr, Paul. *The Creation of the Media: Political Origins of Modern Communications*. Basic Books, 2005.
- Stein, Robert, and Bruce Wyman. "Nurturing Engagement: How Technology and Business Model Alignment Can Transform Visitor Participation in the Museum." In *Museums and the Web 2013. Proceedings*. Portland, 2013.  
<http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/nurturing-engagement/>.
- "Strategic Marketing Planning." South West Arts Marketing, 2002.  
[https://artsderbyshire.org.uk/images/Strategic-Marketing-Planning\\_SWAM\\_tcm40-158995.pdf](https://artsderbyshire.org.uk/images/Strategic-Marketing-Planning_SWAM_tcm40-158995.pdf).
- Strategic Plan 2009-13. Canadian Museums Association*. Canadian Museums Association, n.d.
- "Structures of Communication in a Museum: Visitor, Mediator, Objects." *ICOM Education*, 1991.
- Style and Usage Guide of the Government of Social Network*. Governement of Catalonia, 2010.  
[http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1\\_guia\\_usos\\_xarxa\\_en.pdf](http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1_guia_usos_xarxa_en.pdf).
- "Style And Usage Guide of the Government of Catalonia's Social Network." Generalitat de Catalunya, 2010.
- "Tate." *Tate*, 2014.  
<http://www.tate.org.uk/>.
- Styliani, Sylaiou, Liarakapis Fotis, Kotsakis Kostas, and Patis Petros. "Virtual Museums, a Survey and Some Issues for Consideration." *Journal of Cultural Heritage* vol. 10, n°4, 2009, pp. 520-528.
- Subdirección General de Museos Estatales, Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, Ministerio de Cultura. "Criterios Para La Elaboración de Plan Museológico," 2005.  
<http://www.mcu.es/museos/MC/PM/index.html>.
- Suchy, Sherene. "Museum Management: Emotional Value and Community Engagement." Taiwan, 2006.  
<http://www.intercom.museum/documents/3-1Suchy.pdf>.
- Sugranes Gomez, Eduardo J.. "Una Ventana Del Museo; Una Ventana de La Cultura." *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°9, 2004, pp. 179-183.
- Sutton, Benjamin. "Have You Seen This Art? Rijksmuseum Launches Masterpieces-on-Milk Cartoons." *Artinfo.com*, Abril 2013.  
<http://blogs.artinfo.com/artintheair/2013/04/23/have-you-seen-this-art-rijksmuseum-launches-masterpieces-on-milk-cartons-campaign/>.
- Tabela Preços Dos Museus E Monumentos Nacionais*. Vol. Diário da República n° 95, Série II, 19 de Maio.
- Tallon, Loic., and M. Petrie. "The iPhone Effect?: Comparing Visitors' and Museum Professionals' Evolving Expectations of Mobile Interpretation Tools." In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/petrie/petrie.html>.
- Tapscott, Don and Anthony Williams. "Wikinomics: a nova economia das multidões inteligentes". Matosinhos: Quidnovi, 2011.

Tate Report 2012-13. Tate, 2012.

<http://www.tate.org.uk/download/file/fid/31113>.

Táxén, Gustav, and Emmanuel Frécon. "The Extended Museum Visit: Documenting and Exhibiting Post-Visit Experiences." In *Museums and the Web 2005. Proceedings*. Vancouver, 2005.

<http://www.archimuse.com/mw2005/papers/taxen/taxen.html>.

Teather, Lynne, and Kelly Wilhelm. "Web Musing: Evaluating Museums on the Web from Learning Theory to Methodology." In *Museums and the Web 1999. Proceedings*. New Orleans, Louisiana, 1999.

Teixeira, Giles, Margarida Lima de Faria, and Maria Vlachou. *Museus E Público Sénior Em Portugal. Percepções, Utilizações, Recomendações*. Lisboa: Grupo para a Acessibilidade nos Museus, 2012.

[http://dl.dropboxusercontent.com/u/9455021/museus%20e%20senior\\_relatorio%20final.pdf](http://dl.dropboxusercontent.com/u/9455021/museus%20e%20senior_relatorio%20final.pdf).

Terra, Carolina Frazon. "A Comunicação Bidireccional, Directa E Instantânea Como Padrão Dos Relacionamentos Das Relações Públicas Digitais," 2007.

[http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt3/gt3\\_terra.pdf](http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt3/gt3_terra.pdf).

"Território Comum. Imagens Do Inquérito À Arquitectura Regional Portuguesa, 1955-57." *Fundação EDP*, Abril 2013.

<http://www.fundacaoedp.pt/exposicoes/territorio-comum/130>.

"The ATLAS Cultural Tourism Project: Summary of Research Results." *Atlas Cultural Tourism Research Project*, n.d.

<http://www.tram-research.com/atlas/previous.htm>.

"The Bilbao Effect." *The Economist*, Dezembro 2013, sec. Special Report: Museums.

<http://www.economist.com/news/special-report/21591708-if-you-build-it-will-they-come-bilbao-effect>.

*The MoMA Alzheimer's Project: Making Art Accessible to People with Dementia. A Guide for Museums*. Nova Iorque: MoMA, n.d.

<http://www.moma.org/docs/learn/GuideforMuseums.pdf>.

"The Most Spectacular Museums in the World." *Business Insider*, 2013.

<http://www.businessinsider.com/the-worlds-most-spectacular-museums-2013-5#the-guggenheim-museum-bilbao-in-bilbao-spain-is-a-work-of-art-itself-it-has-also-put-bilbao-an-industrial-city-on-the-map-as-a-center-for-art-5>.

"The Tech Museum of Innovation Partners with the International Council of Museums to Host First Virtual International Museums Day on May 18." *The Tech Museum of Innovation*, Maio 2008.

<http://www.thetech.org/about-us/media-room/tech-museum-innovation-partners-international-council-museums-host-first-virtual>.

The World Bank. "Internet Users (per 100 People)." *The World Bank*, 2012.

<http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>.

Thomas, Wendy A., and Sheila Carey. "Actual / Virtual Visits: What Are the Links?" In *Museums and the Web 2005. Proceedings*. Vancouver, 2005.

<http://www.archimuse.com/mw2005/papers/thomas/thomas.html>.

- Thompson, John A. *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*. Oxford: Butterworth, 1992.
- THR (Asesores en Turismo Hotelaría y Recreación, S.A.). *10 Produtos Estratégicos Para O Desenvolvimento Do Turismo Em Portugal: City Breaks*. Lisboa: Turismo de Portugal, 2006.
- “Thyssen Bornemisza Museum.” *Thyssen Bornemisza Museum*, n.d.  
[www.museothyssen.org](http://www.museothyssen.org).
- “Tienda Prado.” *Tienda Prado*, 2013.  
<http://www.tiendaprado.com/>.
- Tirado, Ángel. “Nuevos Audiovisuales Para Nuevos Museos. Los Retos de Los Profesionales.” *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía* n°5, 2005, pp. 43-47.
- Tomaz, Elisabete Caldeira Neto. “Os Museus Na Rede E as Redes de Museus [ Texto Policopiado].” Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, 2007.
- Torres, David Ruiz. “Realidad Aumentada, Educación Y Museos.” *Revista ICONO 14* vol.9, n°2, 2011.
- Trant, Jennifer. “Social Classification and Folksonomy in Art Museums: Early Data from the Steve.museum Tagger Prototype,” 2006.  
<http://www.archimuse.com/papers/asist-CR-steve-0611.pdf>.
- Tucherman, Ieda, and Cecilia C. B. Cavalcanti. “Dispositivos de Curiosidad.” *Revista F@ro - Monográfico, Revista Teórica de La Facultad de Ciencias Sociales, Universidade de Playa Ancha*, Semestre 2010.  
<http://web.upla.cl/revistafaro/>.
- “Turismo Religioso Marca Páscoa Em Braga, Porto Atrai Pelo Lazer.” *Jornal Económico*, Abril 2014.  
[http://economico.sapo.pt/noticias/turismo-religioso-marca-pascoa-em-braga-porto-atrai-pelo-lazer\\_190726.html](http://economico.sapo.pt/noticias/turismo-religioso-marca-pascoa-em-braga-porto-atrai-pelo-lazer_190726.html).
- TVI24. “Museus Ajudam Na Terapia de Doentes de Alzheimer.” *TVI24*, Setembro 2011.  
<http://www.tvi24.iol.pt/sociedade/alzheimer-coimbra-terapia-alzheimer-musus-pombal-tvi24/1282508-4071.html>.
- Una Evaluación Sobre Planos de Mano En Museos*. Laboratório Permanente de Público de Museos. Ministério de Cultura, 2014.
- Urban, Richard J., Michael B. Twidale, and Paul F. Marty. “Second Life: Museums and Archaeological Modeling.” Champaign, IL, 2007.  
[https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/912/rjurban\\_dh2007.doc.pdf?sequence=5](https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/912/rjurban_dh2007.doc.pdf?sequence=5).
- Urban, Richard, Paul Marty, and Marty Twidale. “A Second Life for Your Museum: 3D Multi-User Virtual Paper Environments and Museums.” In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, Califórnia, 2007.  
[http://www.museumsandtheweb.com/mw2007/abstracts/prg\\_325000947.html](http://www.museumsandtheweb.com/mw2007/abstracts/prg_325000947.html).
- “Use of Websites to Increase Access and Develop Audiences in Museums: Experiences in British National Museums.” *“ICT and Heritage” [online Dossier]*, 2005.  
<http://www.uoc.edu/digithum/7/dt/eng/loran.pdf>.

“Using ‘Values’ to Position and Promote Museums.” C., n.d.

Valdés Sagués, Maria del Carmen. *La Difusión Cultural En El Museo : Servicios Destinados Al Gran Público*. Gijón: Ediciones Trea, 1999.

Valdés Salgués, Maria del Carmen. “La Difusión, Una Función Del Museo.” *Museos.es: Revista de La Subdirección General de Museos Estatales* n°4, 2008, pp. 64-75.

Valero, Pilar A., Lucia A. Valero, and Graham D. Caswell. “Museos Y Medios de Comunicación: Enriqueciendo El Vínculo.” *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°9, 2004, pp. 153-156.

Valinho, Patrícia. “As Novas Tecnologias Aplicadas À Interpretação E Divulgação Do Património.” *Museologia.pt* n°3, 2009.

Velilla, Joséfina S. “Los Museos Virtuales Como Recurso de Enseñanza-Aprendizaje.” *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana de Comunicación Y Educación*, 2006.

Veltman, Kim H. “Desafíos de La Aplicación de Las TIC Al Patrimonio Cultural,” 2003.

Verdú, Vicente. “Cultura, Museos Y Comunicación En El Siglo XXI.” *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España* n°9, 2004, pp. 11-15.

Vergo, Peter. *The New Museology*. Londres: Reaktion Book, 1993.

Vet, Marthe de. “Buzz and Viral Marketing as a PR Tool for Museums: A Dutch Case Study.” In *Museums and the Web 2006. Proceedings*. Albuquerque, New Mexico, 2006.  
<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/devet/devet.html>.

Viana, Carlos, and Joaquim Hortinha. *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo, n.d.

Victoria and Albert Museum Strategic Plan 2010-15. London: Victoria & Albert Museum, 2010.  
<http://media.vam.ac.uk/media/documents/about-us/2010/v&a-strategicplan2010-15.pdf>.

Villaespesa, Elena. “Diving into the Museum’s Social Media Stream. Analysis of the Visitor Experience in 140 Characters.” In *Museums and the Web 2013. Proceedings*. Portland, 2013.  
<http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/diving-into-the-museums-social-media-stream/>.

Villaespesa, Elena. “Museos Y Apps, Creando Esperiencias En El Móvil Del Visitante.” *Museos Y Redes Sociales. Españã: ICOM Digital. Revista Del Comité Español de ICOM*, 2011.

Viñaras Abad, Mónica, and Francisco Cabezuelo Lorenzo. “Claves Para La Participación Y Generación de Contenido En Las Redes Sociales: Estudio de Caso Del Museo Del Prado En Facebook.” *adComunica. Revista Científica de Estratégias, Tendencias E Innovación En Comunicación*. Castellón: Asociacion Para El Desarrollo de La Comunicación adComunica, Universidade Complutense de Madrid Y Universitat Jaume I, 2012.



- Viñaras Abad, Mónica, and José Maria Herranz de la Casa. "La Gestión de La Comunicación En Los Museos: Objetivos Y Estrategias." In *Actas Y Memoria Final : Congreso Internacional Fundacional AE-IC*. Santiago de Compostela, 2008.  
<http://www.ae-ic.org/santiago2008/contents/pdf/Comunicaciones/260.pdf>.
- Viñaras Abad, Mónica, José Maria Herranz de la Casa, and Francisco Cabezuelo Lorenzo. "La Comunicación Corporativa de Los Museos En España a Través de La Comunicación 3.0: Cuatro Años de Evolución Comunicativa En La Red." Salamanca, 2012.  
[www.Comunicación3punto0.com](http://www.Comunicación3punto0.com).
- Viñaras Abad, Mónica. "Acciones Bidireccionales En La Red. Herramientas de La Web 2.0 En La Gestión de La Comunicación de Las Instituciones Culturales." *Telos - Cuadernos de Comunicación E Innovación* n°82, 2010, pp. 142-151.  
<http://sociedadinformación.fundacion.telefonica.com/seccion=1268&idioma=es ES&id=2010012815550001&activo=6.do#>.
- Viñaras Abad, Mónica. "Departamentos de Comunicación En Museos: La Planificación Estratégica de La Comunicación En Instituciones Artísticas Y Culturales." *Global Media Journal* vol.6, n°11, 2009.
- Vogel, Carol. "Guggenheim Museum Seeks to Restore Its Most Valuable Asset: Itself." *The New York Times*, June 10, 2004.  
<http://www.nytimes.com/2004/06/10/arts/guggenheim-museum-seeks-to-restore-its-most-valuable-asset-itself.html>.
- Vogelsang, Axel, and Bettina Minder. "Audience+: A Holistic Approach to Developing Social Media Guidelines for Swiss Museums." In *Museums and the Web 2011. Proceedings*. Philadelphia, 2011.  
[http://www.museumsandtheweb.com/mw2011/programs/audience\\_a\\_holistic\\_approach\\_to\\_developing\\_s.html](http://www.museumsandtheweb.com/mw2011/programs/audience_a_holistic_approach_to_developing_s.html).
- Voices from de Museum: Survey Research in Europe's National Museums*. EuNaMus Report N° 5. Suécia: EuNaMus, 2012.
- "Voluntariado Sénior Serralves." *Serralves*, 2013.  
[http://www.serralves.pt/webmail/2012/Voluntariado\\_senior/Voluntariado\\_senior\\_1.html](http://www.serralves.pt/webmail/2012/Voluntariado_senior/Voluntariado_senior_1.html).
- "Voluntarios Culturales Mayores." *CEATE. Confederación Española de Aulas de Tercera Edad*, 2014.  
<http://ceate.es/es/voluntarios>.
- W3C. "Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0," 2008.  
<http://www.w3.org/TR/WCAG20/>.
- Wal, Thomas Vander. "Folksonomy Definition and Wikipedia." *Vanderwal.net*, November 2005.  
<http://www.vanderwal.net/random/entrysel.php?blog=1750>.
- Wallace, Margot A. *Museum Branding: How to Create and Mantain Image*. Altamire Press, 2006.
- Web and Media Practice*. Smithsonian Institute, 2009.  
[http://si.edu/Content/Pdf/About/Web-New-Media-Strategy\\_v1.0.pdf](http://si.edu/Content/Pdf/About/Web-New-Media-Strategy_v1.0.pdf).

- “Web and New Media Strategy Version 1.0.” Smithsonian Institution, 2009.  
[http://www.si.edu/Content/Pdf/About/Web-New-Media-Strategy\\_v1.0.pdf](http://www.si.edu/Content/Pdf/About/Web-New-Media-Strategy_v1.0.pdf).
- “Welcome to Steve Project.” *Steve Museum. The Museum Social Tagging Project*, 2008.  
<http://www.steve.museum/>.
- “What Is Virtual Reality. An Intro.” *Immersive Virtual Telepresence in Health Care*, 2006.  
[http://www.neurovr.org/neurovr2/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=30](http://www.neurovr.org/neurovr2/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=30).
- “World Tourism Organization.” *World Tourism Organization*, 2009.  
<http://www2.unwto.org/>.
- “You Tube Statistics.” *Youtube*, Abril 2013.  
<http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>
- Weil, Stephen. *Making Museums Matter*. Washington: Smithsonian Books, 2002.
- Weil, Stephen. “From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum.” In *Daedalus*, 128 America’s Museums, 1999., pp. 229-258.  
<http://www.ou.edu/cls/online/lstd5533/pdf/weil.pdf>.
- Weil, Stephen. “The Proper Business of Museums: Ideas or Things.” In *Museum Provision and Professionalism*, Kavanagh, Gaynor, Londres: Routledge, 1994, pp. 82-89.
- Wieneke, Lars, Jurgen Nutz, and David Arnold. “Life 1.5: Creating a Task Based Reward Structure in Second Life to Encourage and Direct User Created Content.” In *International Cultural Heritage Informatics Meeting (ICHIM07): Proceedings*. Toronto, Ontario, 2007.  
<http://www.archimuse.com/ichim07/papers/wieneke/wieneke.html>.
- Wilde, Ethan, and L. Mann. “Open Source Collaboration: New Models for Technology Development in the Museum Community.” In *Museums and the Web 2010. Proceedings*. Denver, Colorado, 2010.  
<http://www.archimuse.com/mw2010/papers/wilde/wilde.html>.
- Wilson, Richard, and Collin Gilligan. *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.  
<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=115504836>.
- Witschey, Walter, Howell J. Parry, Eugene Maurakis, David Hagan, Maia Werner-Avidon, Chuck Howarth, Don Pohlman, and Clark Dodsworth. *Museums in Transition: Emerging Technologies as Tools for Free-Choice Learning*. Science Museum of Virginia. Gyroscope INC, 2006.  
<http://horizon.nmc.org/wdata/xdocs/MuseumsInTransition.pdf>.
- Wood, Greg, and Rentschler Ruth. “Ethical Behaviour: The Means for Creating and Maintaining Better Reputations in Arts Organizations.” *Management Decision* vol. 41, n°6, 2003, pp. 528-537.
- Ya’ari, Elizabeth. “Promoting Understanding of Shared Heritage.” *Museum International* vol. 62, n°1-2, 2010, pp. 9-13.

Yabar, Diana Perez-Bustamante, and Ana Vico Belmonte. *Consideraciones Para Una Aproximación a La Metodología Utilizada En La Aplicación Del Márketig Cultural: Los Museos, Administrando En Entornos Inciertos = Managing in Uncertain Environment*, 2009.

Zambonini, D., and J. Haynes. "Why Are They Doing That!? How Users Interact With Museum Web Sites." In *Museums and the Web 2007. Proceedings*. San Francisco, California, 2007.  
<http://www.archimuse.com/mw2007/papers/haynes/haynes.html>.

Zapatero Guillén, Daniel. "Aplicaciones Didácticas de La Realidad Virtual Al Museo Pedagógico de Arte Infantil." Dissertação de Doutoramento, Facultad de Bellas Artes da Universidad Complutense de Madrid, 2007.

Zubiaur, Francisco. "Curso de museologia". Gijón: Ediciones Trea, 2004

## Capítulo IX. Apêndices

### Apêndice nº1. Inquérito realizado nos museus participantes nesta investigação

Este inquérito insere-se no âmbito de uma tese de Doutoramento em Museologia, na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, subordinada ao tema “Estratégias de Comunicação nas Instituições Museológica”. Agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário, imprescindível à realização deste estudo. As respostas são anónimas, devendo assinalar com um X a opção que lhe pareça mais correta.

Agradecemos a sua colaboração.

<b>1. Costuma visitar Museus/Exposições?</b>	
Sim	
Não	
Não Responde	

<b>2. Quando foi a última vez que visitou um Museu?</b>	
Últimos 6 meses	
Entre 6 meses e um ano	
Mais de 1 ano	
Não Responde	

<b>3. Já tinha visitado este Museu (excluindo hoje)?</b>	
Sim (passe à pergunta 3.1)	
Não	
Não Responde	

<b>3.1 Quantas vezes já visitou este Museu anteriormente?</b>	
Uma vez	
Duas a quatro vezes	
Mais de quatro vezes	
Não responde	

<b>4. Hoje, com quem veio visitar o Museu?</b>	
Sozinho (passe à pergunta 5)	
Com familiares (passe à pergunta 5)	
Com amigos (passe à pergunta 5)	
Com um grupo organizado	
Outro	
Qual?	
Não Responde (passe à pergunta 5)	

<b>4.1 A visita do Grupo realizou-se no contexto de</b>	
Escola	
Empresa	
Ocupação de Tempos Livres	
Grupo de Terceira Idade	
Turismo	
Outro	
Qual?	
Não Responde	

<b>5. Participaram em alguma atividade específica?</b>	
Sim	
Atelier / Workshop	
Conferência	
Concerto	
Outra	
Não	
Não Responde	

<b>6. No que diz respeito a este Museu, conhece:</b>		
	Sim	Não
De que entidade depende		
Logótipo/Marca		
Tipo de coleções		
Site		
Páginas nas Redes Sociais		
Blogue (quando aplicável)		
Grupo de Amigos (quando aplicável)		

<b>7. Como teve conhecimento do Museu (pode assinalar mais do que uma opção)?</b>	
Amigos	
Familiares	
Professores	
Folheto	
Agenda Cultural	
Guia Turístico	
Sinalética na cidade	
Posto de Turismo	
Imprensa	
Rádio	
TV	
Redes Sociais	
Newsletter	
Outros	
Quais?	
Não Responde	

<b>8. O que motivou a sua visita (1 menos relevante; 5 mais relevante)</b>	1	2	3	4	5
A coleção					
O edifício					
A exposição					
Atividade profissional					
A participação numa atividade					
Um itinerário definido					
Turismo					
Ocupação de tempos livres					
Outro					
Qual?					
Não Responde					

<b>9. Quanto tempo durou a visita de hoje?</b>	
Até 30 minutos	
Entre 30 minutos e 1 hora	
Mais de 1 hora	
Não Responde	

<b>10. A visita ao Museu correspondeu às suas expectativas</b>	
Sim	
Não	
Porquê?	
Não Responde	

<b>11. O que o poderá levar a voltar a visitar o Museu?</b>	
Exposições temporárias	
Sugestão de tema	
Actividades para crianças	
Ateliers / Workshops	
Outras	
Quais?	
Não Responde	

<b>14. Identificação</b>		
Sexo	Masculino	
	Feminino	
Idade		
Profissão		
Nacionalidade		
Se residente em Portugal	Distrito	
	Concelho	
Se residente no estrangeiro	País	
	Cidade	
Endereço de Email		

<b>12. Gostaria de receber informações sobre o Museu?</b>	
Sim	
Email	
Redes Sociais	
Outros	
Quais?	
Não Responde	

<b>13. Como classifica o Museu? (1 Mau; 5 Muito Bom)</b>	1	2	3	4	5
<b>Museu</b>					
Localização					
Coleção					
Edifício					
Acessibilidade para pessoas com necessidades especiais					
Espaços					
Segurança					
Conservação					
Limpeza					
Áreas de Descanso					
Acolhimento					
Horário de Funcionamento					
Preço					
<b>Exposição</b>					
Qualidade					
Clareza do discurso expositivo					
Meios utilizados					
<b>Actividades</b>					
Tipo de atividades					
Visita Guiada					
Oficinas					
Eventos					
Prova de Vinhos					
<b>Loja</b>					
Diversidade dos Produtos					
Preço dos Produtos					
Qualidade do Serviço					
<b>Cafetaria/Restaurante</b>					
Diversidade do Serviço					
Preço do Serviço					
Qualidade do Serviço					

## **Apêndice nº2. Guião da entrevista semiestruturada realizada aos diretores/responsáveis pela comunicação dos museus participantes nesta investigação**

### **Perfil do entrevistado**

- 1.1 Função
- 1.2 Nome
- 1.3 Formação
- 1.4 Tempo na função

### **2. Comunicação no Museu**

- 2.1 O exercício desta função, no Museu, possui um enquadramento orgânico, ou apenas de carácter funcional?
- 2.2 Qual o objetivo da Comunicação do Museu?
- 2.3 Quantas pessoas colaboram neste processo (a tempo total e/ou parcial)?
- 2.4 Qual a formação do(a) responsável pela Comunicação do Museu? Há quanto tempo exerce essa função?
- 2.5 A Comunicação é da exclusiva responsabilidade do Museu ou conta com o apoio de outras estruturas (tutela, subcontratação de serviços, etc.)?
- 2.6 Existe um orçamento específico para a área da Comunicação?
- 2.7 Existe alguma articulação entre a Loja e o serviço de Comunicação?
- 2.8 Existe algum estudo de públicos com segmentação desenvolvido, em contínuo, pelo Museu?
- 2.9 Existe uma orientação institucional para a Comunicação do Museu (cores, dimensões, fonte, etc.)? Por iniciativa do próprio Museu ou da tutela?

#### **2.10 Plano de Comunicação:**

- 2.10.1 Existe um Plano de Comunicação? (Em caso afirmativo, pf., responda às questões seguintes).
- 2.10.2 Quem organiza e prepara o Plano de Comunicação?
- 2.10.3 O processo de validação, aprovação e execução do Plano de Comunicação é interno ou dependente da tutela?

- 2.10.4 O Plano de Comunicação é concebido para que período de tempo (ex. um ano, seis meses)?
- 2.10.5 O Plano de Comunicação identifica:
  - 2.10.5.1 Instrumentos de Comunicação
  - 2.10.5.2 Públicos-alvo
  - 2.10.5.3 Metas a atingir (ex. nº de visitantes do Museu; nº de seguidores nas Redes Sociais; nº de notas de imprensa; nº de acessos ao site)
  - 2.10.5.4 Canais de distribuição: publicações, locais, recursos online
- 2.10.6 O Plano de Comunicação contempla abordagens específicas para:
  - 2.10.6.1 Patrocinadores
  - 2.10.6.2 Iniciativas de carácter pontual e/ou temporário
  - 2.10.6.3 Atração de novos visitantes
  - 2.10.6.4 Visitantes estrangeiros

### Apêndice nº3. Tabela de recolha de dados: Exposições

Exposição	Designação Tipologia Início Fim Local Entidade Promotora
Actividades Associadas	Nº Actividades Associadas Público-Alvo
Edições Associadas	Catálogo Flyer Merchandising
Meios de Comunicação Utilizados	Jornais Revistas Publicações Especializadas Rádio Podcast Televisão Site Newsletter Email Blogue Redes Sociais Publicidade Outros

### Apêndice nº 4. Tabela de recolha de dados: Actividades

Actividade	Horário Obs. Entidade Promotora Público-Alvo Preço da Actividade (Gratuito/Pago) Informação disponível online (S/N)
Nº de Participantes	Abril Maio Junho Julho Agosto Setembro
Edições Associadas	Catálogo



	Flyer Merchandising
Meios de Comunicação Utilizados	Jornais Revistas Publicações Especializadas Rádio Telefone Podcast Televisão Site Newsletter Email Blogue Redes Sociais Publicidade Outros

#### **Apêndice nº 5. Tabela de recolha de dados: Edições**

Título
Tipologia
Data Edição
Público-Alvo
Tiragem
Local de Distribuição
Edição em Português
Edição em Inglês
Edição em Espanhol
Outras Edições
Formato Papel
Formato Digital
Entidade Promotora

## Apêndice nº 6. Tabela de recolha de dados: Site

Abril	Visitas
	Visualizações
Maio	Visitas
	Visualizações
Junho	Visitas
	Visualizações
Julho	Visitas
	Visualizações
Agosto	Visitas
	Visualizações
Setembro	Visitas
	Visualizações

## Apêndice nº7. Tabela de recolha de dados: Escolas

<b>Distrito</b>
Nº Total de Concelhos
Nº Total de Escolas
Ensino Pré-Escolar
1º Ciclo
2º Ciclo
3º Ciclo
Ensino Secundário
Ensino Profissional
Ensino Superior
Ensino Público
Ensino Privado

	Universo Real	Universo Alcançado	Concelhos de Proveniência
Pré-escolar			
1º Ciclo			
2º Ciclo			
3º Ciclo			
Secundário			
Profissional			
Superior			

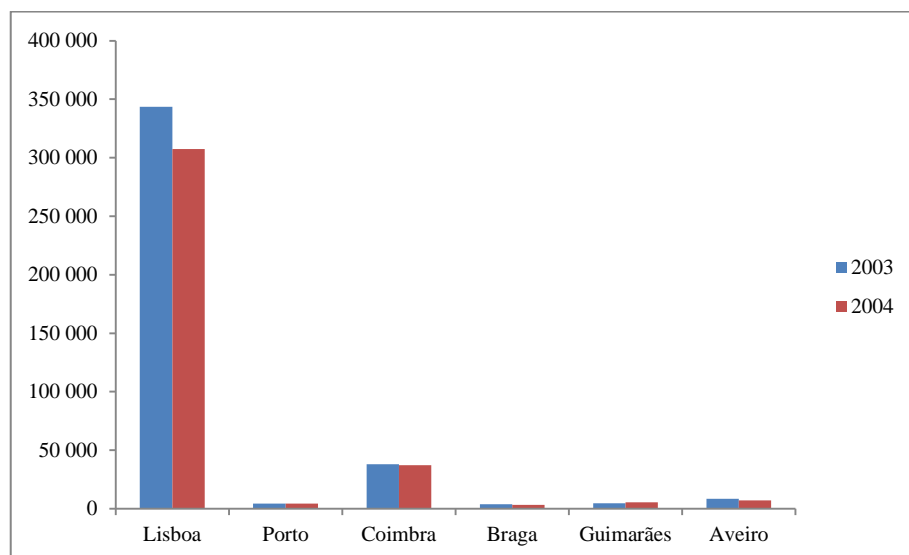
Total Público			
Total Privado			
Nº Total de Escolas			

## Capítulo X. Anexos

### Anexo nº 1. Número de visitantes Museus IMC nas cidades do Euro 2004 (2003-05)

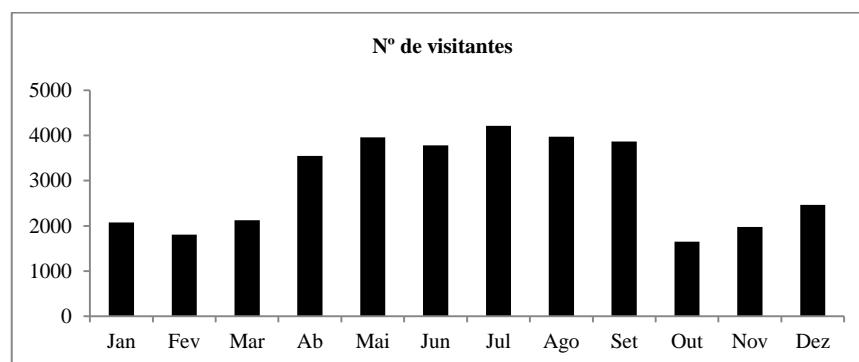
Cidade	Designação do Museu	2003		2004	
		Total	Estrangeiros	Total	Estrangeiros
Lisboa	Museu Nacional de Arqueologia	75129	40364	70266	36835
	Museu Nacional de Arte Antiga	71973	39484	75696	38319
	Museu Nacional dos Coches	206429	168370	190564	155474
	Museu Nacional do Azulejo	79635	72258	70571	58887
	Museu Nacional do Traje	42350	368	41455	188
	Museu Nacional do Teatro	29077	2828	27064	1089
	Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves	6155	2071	8649	1781
	Museu da Música	9619	694	10352	633
	Museu do Chiado	30834	14149	33442	12595
	Museu da Arte Popular	1711	1337	0	0
	Museu Nacional de Etnologia	8595	1744	11264	1738
Porto	Museu Nacional Soares dos Reis	24500	4414	22979	4315
Guimarães	Museu Alberto Sampaio	33531	4684	35445	5377
Aveiro	Museu de Aveiro	25628	8570	23862	7262
Coimbra	Museu Nacional Machado de Castro	17408	8588	0	0
	Museu Monográfico de Conímbriga	120672	38088	110250	37147
Braga	Museu dos Biscainhos	15614	3740	7828	3393
Total de visitantes		798860	411751	739687	365033

## Anexo nº 2. Evolução do nº de visitantes estrangeiros nas cidades do Euro 2004 (2003-04)



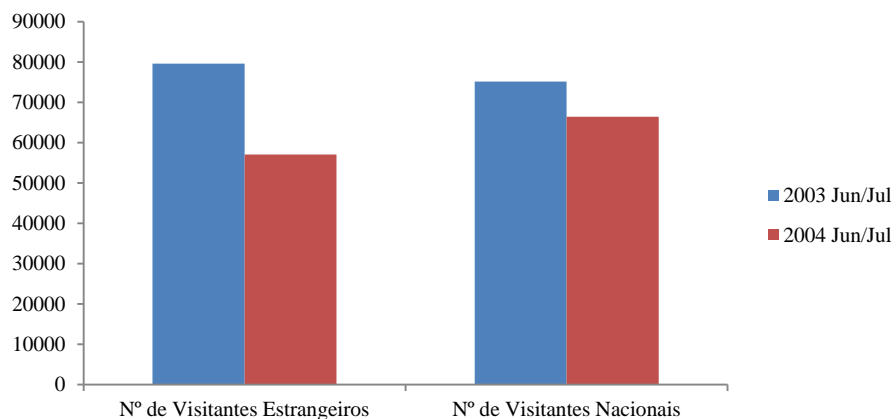
	2003	2004
Lisboa	343.667	307.539
Porto	4414	4315
Coimbra	38088	37147
Braga	3740	3393
Guimarães	4684	5377
Aveiro	8570	7262

## Anexo nº 3. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus do IMC | Guimarães 2004



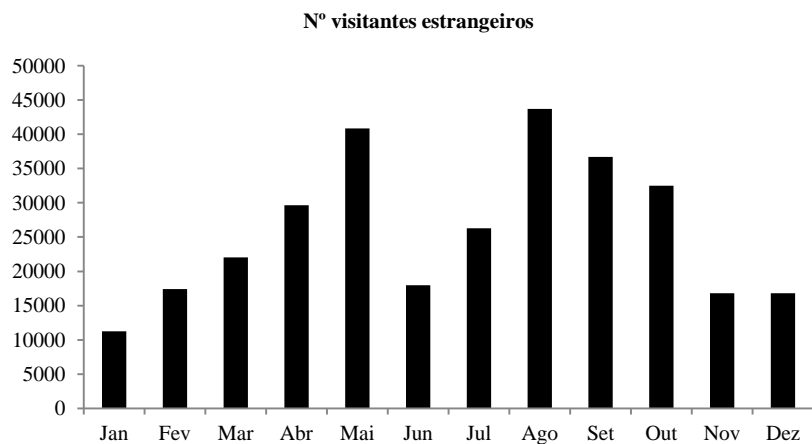
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nº de visitantes	2074	1803	2124	3547	3959	3786	4217	3976	3871	1648	1974	2466

**Anexo nº 4. Nº de visitantes nacionais e estrangeiros dos museus IMC nas cidades do Euro 2004 (Junho/Julho 2003-04)**



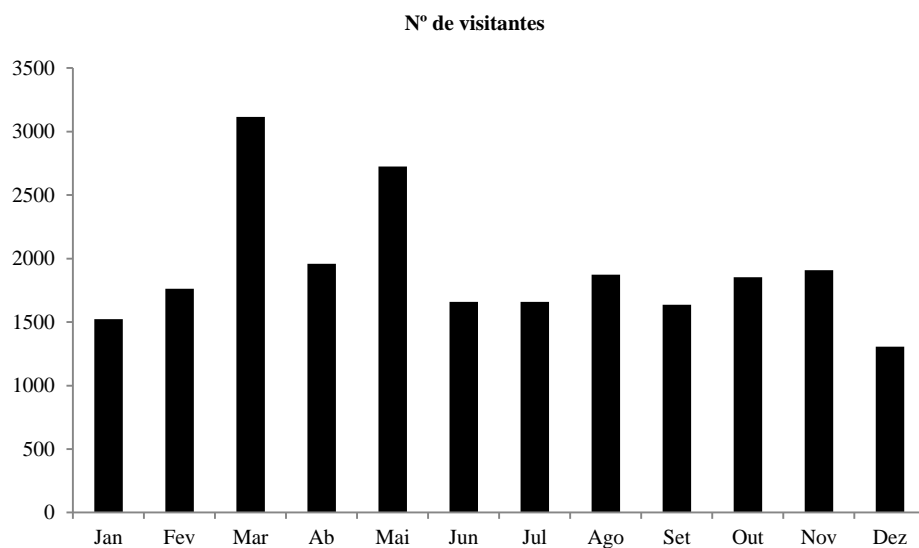
	Junho, Julho 2003	Junho, Julho 2004
Nº de Visitantes Estrangeiros	79566	57024
Nº de Visitantes Nacionais	75140	66431

**Anexo nº 5. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus IMC | Lisboa 2004**



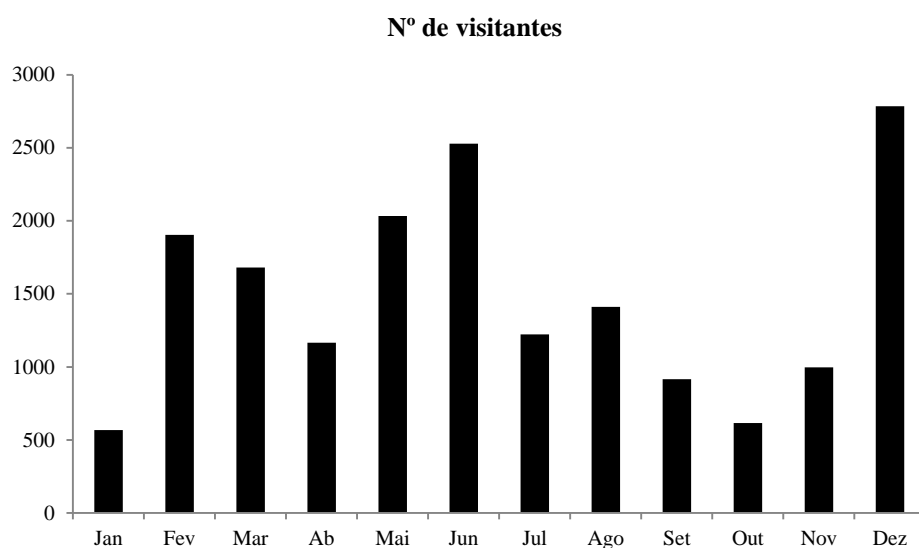
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nº visitantes estrangeiros	11259	17429	22051	29625	40872	17974	26306	43732	36690	32498	16807	16806

## Anexo nº 6. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus do IMC | Porto 2004



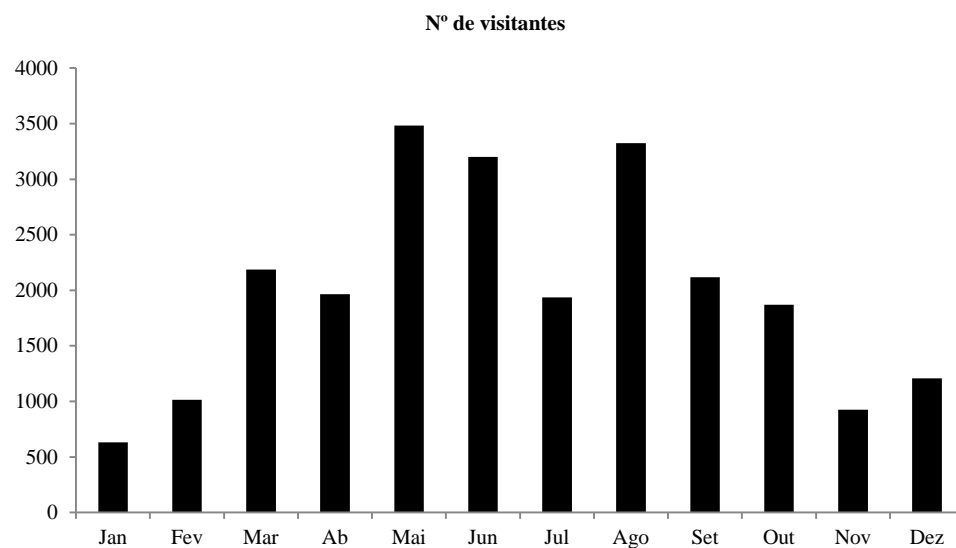
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nº de visitantes	1524	1763	3116	1959	2724	1658	1659	1874	1637	1852	1908	1305

## Anexo nº 7. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus do IMC | Braga 2004



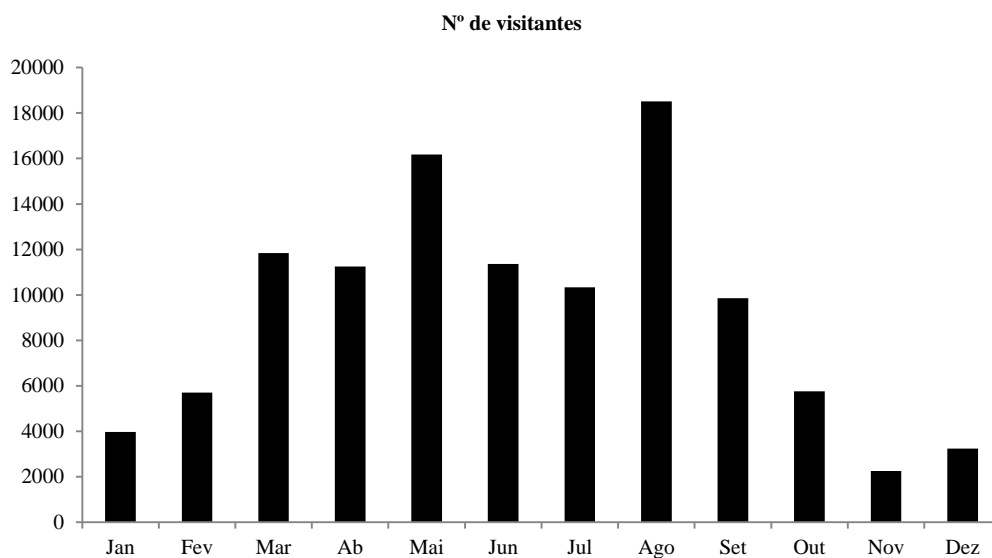
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nº de visitantes	569	1904	1680	1166	2034	2527	1222	1412	917	616	997	2784

## Anexo nº 8. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus do IMC | Aveiro 2004



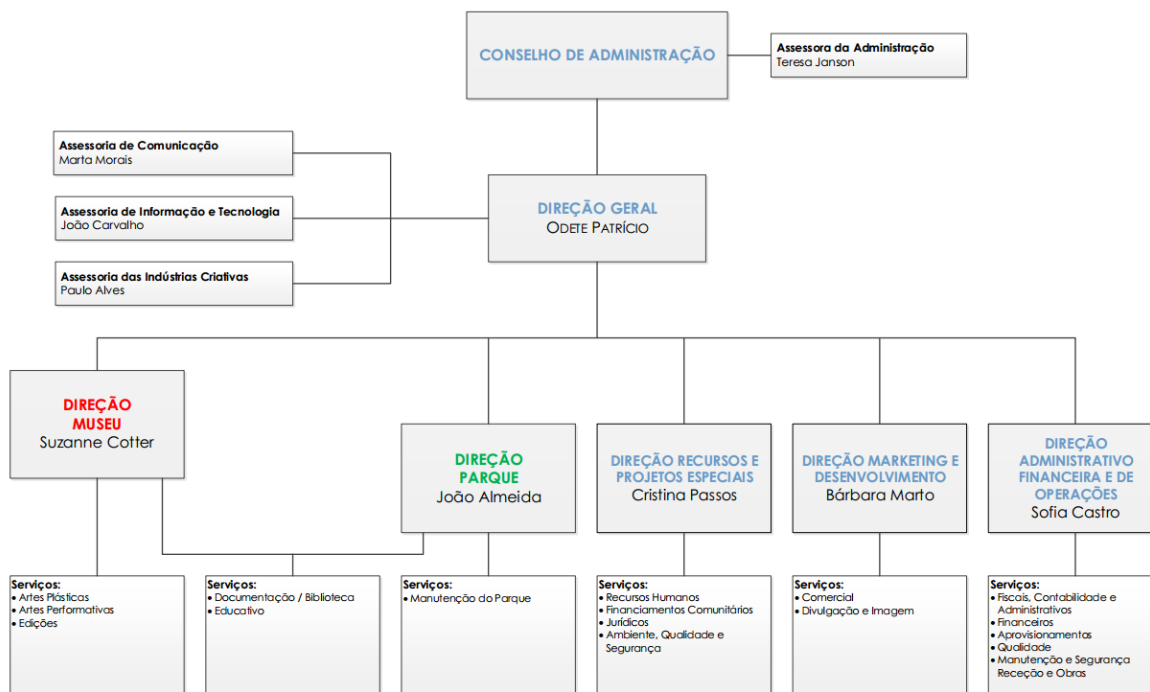
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nº de visitantes	633	1015	2186	1966	3482	3199	1935	3324	2118	1869	926	1209

## Anexo nº 9. Nº de visitantes estrangeiros nos Museus IMC | Coimbra 2004



	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nº de visitantes	3977	5697	11846	11247	16169	11356	10335	18512	9853	5762	2260	3236

## Anexo nº10. Organograma da Fundação de Serralves

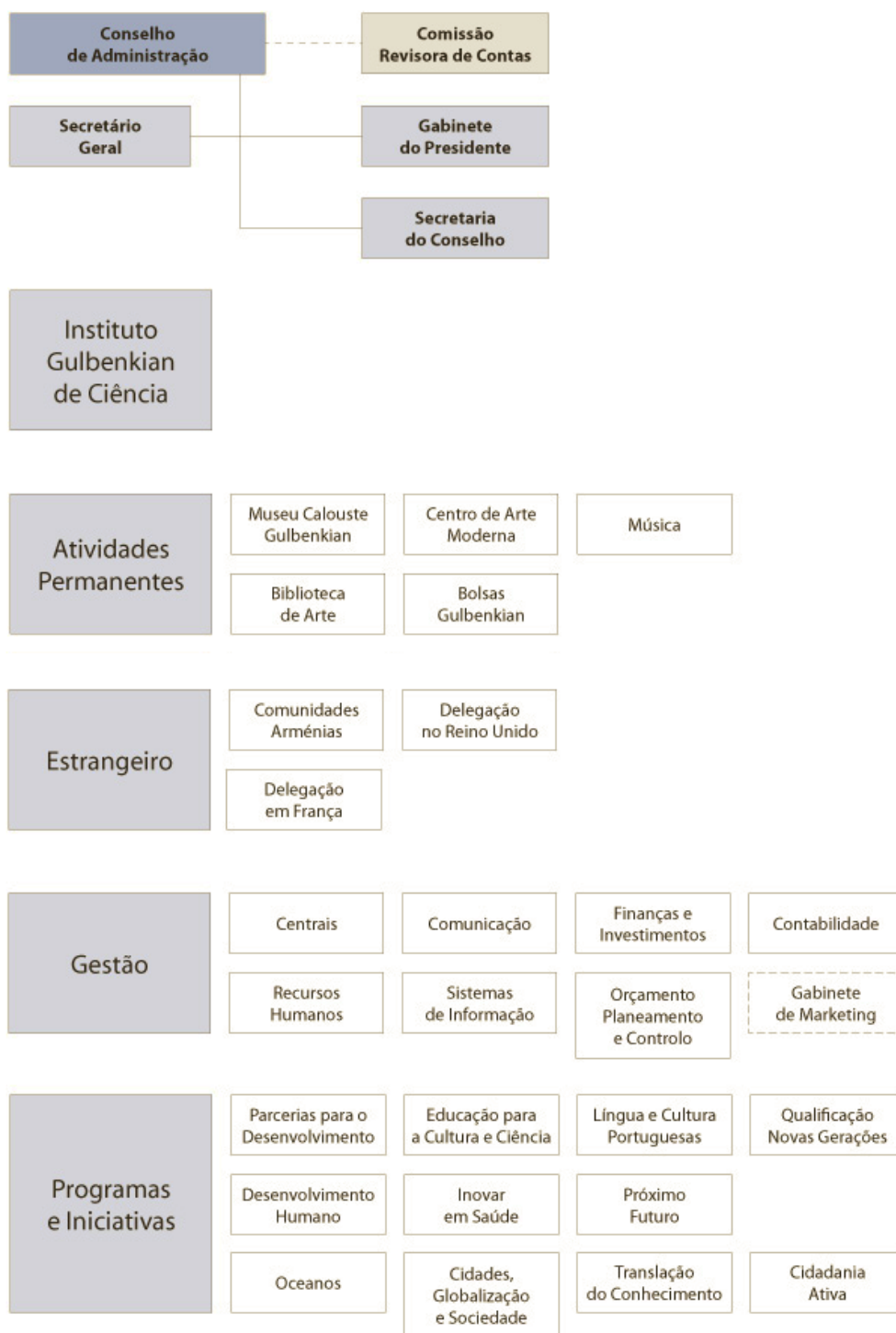


2013 / 01 / 01

Fonte: Fundação de Serralves

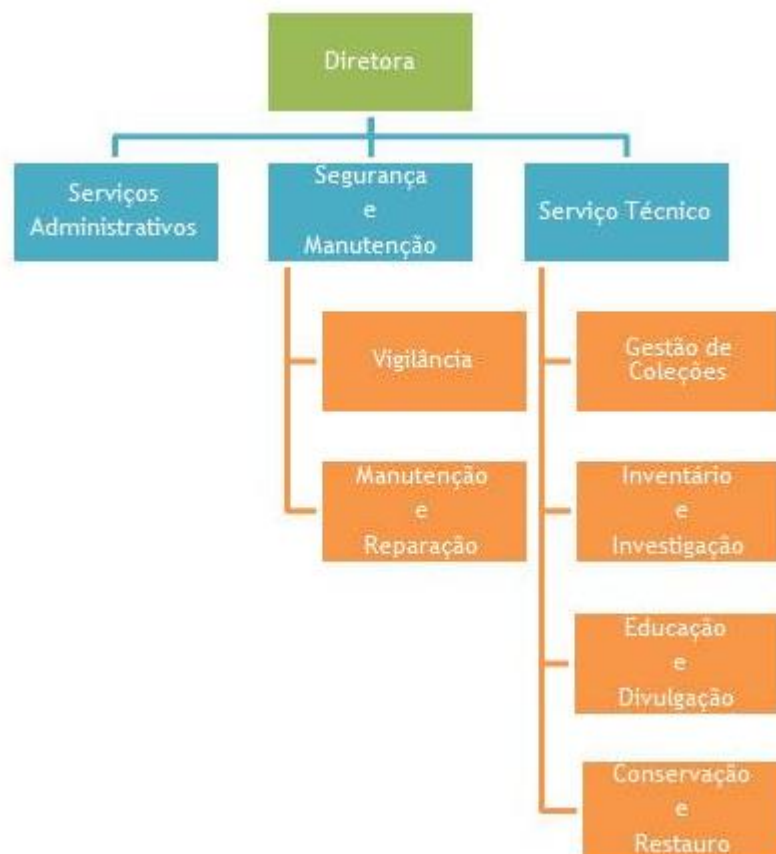


## Anexo nº11. Organograma da Fundação Calouste Gulbenkian



Fonte: Fundação Calouste Gulbenkian

## Anexo nº12. Organograma do Museu Nacional Machado de Castro



Fonte: Museu Nacional Machado de Castro

## Anexo nº13. Organograma do Museu Nacional dos Coches



Fonte: Museu Nacional dos Coches

**Anexo nº 14. Interesses dos utilizadores dos *sites* dos museus, segundo o estudo elaborado por Thomas e Carey (2005)**

Indicador	%
Informação de carácter genérico sobre o museu	58
Agenda de eventos	56
Informação sobre as coleções	49
Exposições virtuais	36
Informação ao nível da investigação	24
Outros	16
Recursos Educativos	15
Descontos	15
Informação sobre os serviços disponibilizados pelo museu	13
Loja <i>online</i>	13
Informação para fins educativos	11
Informação sobre projetos escolares	10
Fóruns com os profissionais do museu	6
Fóruns com outros visitantes	5

**Anexo nº 15. Resultados do estudo “Comunicación 2.0 entre museos y periodistas” realizado em 2012 e coordenado por Clara Merín**

Os Museus:

Indicador	Resultado
<b>A Instituição utiliza as Redes Sociais para comunicar</b>	
Sim	96%
Não	4%
<b>Redes Sociais mais utilizadas</b>	
Facebook	92%
Twitter	88%
Youtube	56%
Google+	20%
Vimeo	16%
Flickr	8%
Issuu	4%

Linkedin	2%
Ivoox	2%
Slidshare	2%
Google Art Project	2%
<b>Perfil do responsável pela gestão das Redes Sociais</b>	
Várias pessoas/perfil indefinido	46%
Membro do Departamento de Comunicação	44%
Empresa Externa	6%
Não há um responsável	4%
<b>Meios utilizados para divulgação de informação junto da imprensa</b>	
Nota de imprensa	100%
Conferência de imprensa	84%
Site	80%
Telefone	68%
Sala de imprensa online	38%
Outros	2%
<b>Site disponibiliza informação em formato multimédia</b>	
Galeria de imagens	90%
Vídeos das exposições	74%
Entrevistas com artistas, curadores, etc.	54%
Arquivos sonoros	48%
Podcasts	26%
Outros	6%
<b>Sala de imprensa online com informação em formato multimédia</b>	
Não dispõe de sala de imprensa	52%
Sim	38%
Não	10%
<b>Interesse em integrar as Redes Sociais do Museu com a Sala de Imprensa ou criar um perfil próprio do Departamento de Comunicação nas Redes Sociais</b>	
Sim	66%
Não vê relação	26%
Não	8%
<b>Sala de imprensa online com RSS</b>	
Sim	56%
Não	38%
Desconhece	4%
<b>Existência de um blog corporativo</b>	
Não	50%
Sim	46%
Em desenvolvimento	4%
<b>Perfil do responsável pela gestão do blog</b>	
Departamento de Comunicação	65%

Empresa Externa	18%
Outros	13%
Estagiário	4%
<b>Identifica os blogs mais relevantes no seu setor de atividade</b>	
Sim	66%
Não	34%
<b>Identifica os gestores dos blogs mais relevantes no seu setor de atividade</b>	
Sim	52%
Não	48%
<b>Identifica as plataformas online mais relevantes no seu setor de atividade</b>	
Sim	88%
Não	12%
<b>Identifica os jornalistas mais relevantes nas publicações online, no seu setor de atividade</b>	
Sim	76%
Não	24%
<b>Convocação de conferências de imprensa</b>	
Sim	42%
Não	6%
Sim, com frequência	38%
Sim, mas cada vez com menor frequência	14%
<b>Satisfação com a repercussão do Museu na imprensa tradicional</b>	
Repercussão depende do projeto	48%
Sim	32%
Resultados não satisfazem	20%
<b>Satisfação com a repercussão do Museu na imprensa online</b>	
Repercussão depende do projeto	44%
Sim	34%
Resultados não satisfazem	22%
<b>Clipping sobre a informação publicada</b>	
Sim	76%
Não	24%
Alertas do Google	22%
Monitorização online	18%
Clipping tradicional	16%
Google Analytics	7%
Monitorização das Redes Sociais	7%
Clipping tradicional elaborado por empresa externa	4%
Monitorização online elaborada por empresa externa	4%

Monitorização dos bogs	2%
Hootsuite	2%

B. Os jornalistas:

Indicador	Resultado
<b>Meio de receção da informação</b>	
Correio eletrónico	100%
Telefone	87%
RSS	42
Agência noticiosa	42%
Meios de comunicação tradicionais	36%
Meios de comunicação online	29%
Redes Sociais da instituição	24%
Site da instituição	18%
Sala de imprensa	11%
<b>Interesse das notas de imprensa recebidas</b>	
Sim	63%
Depende da instituição	4%
Só consulta se forem personalizadas	33%
<b>Opinião sobre as notas de imprensa recebidas</b>	
Boas, facilitam o trabalho	64
Elaboração "pouco jornalística"	31%
Demasiado extensas	18%
Pouco úteis	4%
Más	2%
<b>Opinião sobre o site da instituição enquanto fonte de informação</b>	
Depende da instituição	54%
Boa	38%
Muito boa	4%
Má	4%
<b>Meio utilizado para obter mais informações</b>	
Contacto telefónico com a instituição	84%
Internet	64
Email	64%
Site da instituição/Sala de imprensa	60%
Contactos pessoais	38%
Redes Sociais da instituição	13%
<b>Opinião relativamente à informação disponibilizada no site e na sala de imprensa online</b>	
Depende da instituição	42%
Imagens em número insuficientes para download	36

Vídeos em número insuficientes	33%
Informação complementar à nota de imprensa em número insuficiente	33%
Arquivos sonoros em número insuficiente	20%
Suficiente	20
Insuficiente	11%
<b>Utilização da sala de imprensa online</b>	
Sim, com frequência	40%
Depende da instituição	31
Não, material insuficiente	20%
Não, utilização da internet	9%
<b>Subscrição de feeds de instituições culturais</b>	
Não	80
Sim	9%
Alguns	11%
<b>Subscrição de podcasts de instituições culturais</b>	
Não	91%
Sim	9%
<b>Participação em conferências de imprensa</b>	
Não, indisponibilidade de tempo	27%
Sim	66%
Não vê interesse	7%
<b>Interesse em conferências de imprensa online</b>	
Sim	62%
Não	38%
<b>Perfil nas Redes Sociais</b>	
Twitter	76%
Facebook	71%
Google+	11%
Instagram	7%
Flickr	4%
Pinterest	2%
Linkedin	2%
<b>Tipo de perfil nas Redes Sociais</b>	
Profissional	31%
Pessoal	27%
Ambos	27%
<b>Frequência de utilização do perfil</b>	
Twitter/pouco	11%
Twitter/um vez por dia	22%
Twitter/várias vezes ao dia	36%



Facebook/pouco	18%
Facebook/uma vez por dia	29%
Facebook/várias vezes ao dia	24%
Google+/pouco	9%
Google+/uma vez por dia	0%
Google+/várias vezes ao dia	0%
<b>Utilização dos perfis das instituições museológicas como fonte de informação</b>	
Não	44%
Sim	41%
Não, apenas de uso pessoal	11%
Depende da instituição	4%
<b>Interesse em receber informação sobre as instituições culturais no seu perfil do Facebook</b>	
Sim	47%
Não	44%
Depende da instituição	9%

#### **Anexo nº16. Projetos apresentados à Rede Portuguesa de Museus, no âmbito de ações de Divulgação**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2010</b>
<b>Total de Projetos Aprovados</b>	71	81	84	94	80	54	58
<b>Programa de Apoio a Ações de Comunicação</b>	21	20	31	41	36	0	0
<b>Programa de Apoio à Investigação e Estudo das Coleções</b>	19	27	24	25	19	0	0
<b>Programa de Apoio à Conservação Preventiva</b>	37	27	22	28	25	0	0
<b>Conservação e Segurança</b>	0	0	0	0	0	20	0
<b>Informatização do Inventário</b>	0	0	0	0	0	12	0
<b>Reservas</b>	0	0	0	0	0	13	0
<b>Parcerias</b>	0	0	0	0	0	10	0
<b>Divulgação</b>	0	0	0	0	0	0	28

## Anexo nº17. Projetos apresentados à Rede Portuguesa de Museus (2001-2010)

	2001	2002	2003	2004	2005	2007	2010	Total
<b>Total Projetos Aprovados</b>	71	81	84	94	80	54	58	451
<b>Programas de Apoio a Ações de Comunicação</b>	21	20	31	41	36	0	0	128
<b>Programas de Apoio à Investigação e Estudo das Coleções</b>	19	27	24	25	19	0	0	95
<b>Programas de Apoio à Conservação Preventiva</b>	37	27	22	28	25	0	0	102
<b>Conservação e Segurança</b>	0	0	0	0	0	20	0	20
<b>Informatização do Inventário</b>	0	0	0	0	0	12	0	12
<b>Reservas</b>	0	0	0	0	0	13	0	13
<b>Parcerias</b>	0	0	0	0	0	10	0	10
<b>Divulgação</b>	0	0	0	0	0	0	28	28

## Anexo nº 18. Projetos aprovados pelo Programa Operacional da Cultura (2000-2006)

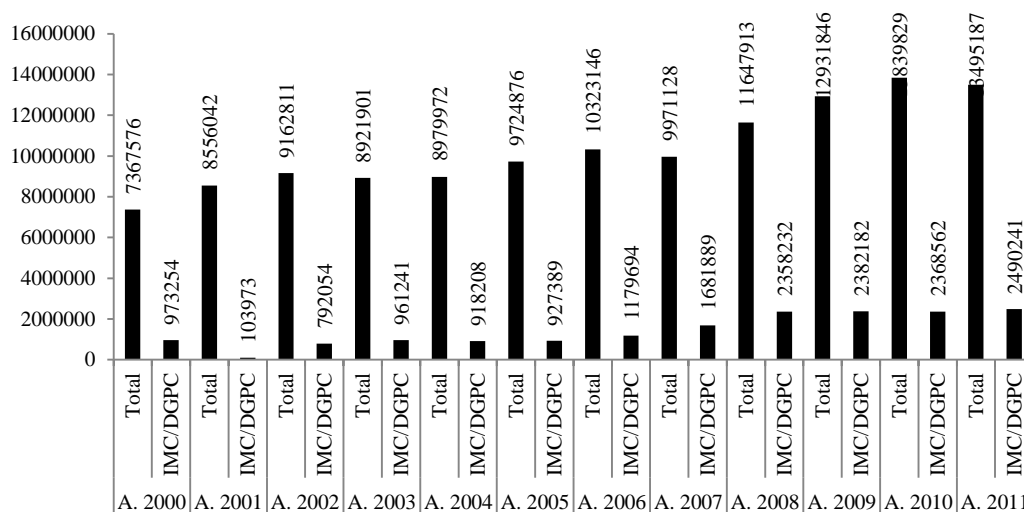
Medida	Ação	Nº Projetos Apoiados
1.1 Recuperação e Animação de Sítios Históricos e Culturais	1. Obras de recuperação e valorização de Monumentos, Sítios Históricos e Arqueológicos	108
	2. Edição de publicações e outros suportes documentais e digitais com conteúdos relativos ao Património	3
	3. Acontecimentos culturais ligados à valorização e animação do Património bem como formação e captação de públicos	33
	4. Grandes eventos culturais	28
1.2 Modernização e dinamização dos museus nacionais	1. Obras de construção, recuperação e valorização dos museus	69
	2. Oficinas de conservação e restauro nos museus	1
	3. Serviços dos Museus: Bibliotecas, Mediatecas, Arquivos Fotográficos, Extensões Educativas, etc.	18
	4. Exposições Permanente	29
	5. Instrumentos de divulgação pública dos museus e/ou das suas coleções	4
2.1 Criação de uma rede fundamental de recintos culturais	1. Construção, recuperação e valorização de recintos culturais	21
	2. Eventos de animação cultural na fase de arranque dos mesmos recintos	10
	3. Descentralização das artes e programação em rede	11
	4. Promoção da Cultura Popular	13
2.2 Utilização das novas tecnologias da informação para acesso à cultura <sup>374</sup>	1. Inventário e digitalização do património imóvel e móvel e sua divulgação	16
	2. Rede informática em museus, palácios e monumentos para apoio aos utentes	1
	3. Tratamento e digitalização de arquivos, fundos bibliográficos e do património musical português	27
	4. Outros instrumentos de divulgação da informação cultural	7

<sup>374</sup> No âmbito da Medida 2.2 – Utilização das Novas Tecnologias da Informação para Acesso à Cultura, foram aprovados 51 projetos, 10 dos quais aplicados a Museus.

## Anexo nº 19. Indicadores de resultados do Programa Operacional da Cultura

Medida	Indicador	Nº
1.1 Recuperação e Animação de Sítios Históricos e Culturais	Livros e Catálogos editados: títulos	198
	Livros e Catálogos editados: exemplares	723.788
	Edições audiovisual/multimédia apoiadas - títulos	128
	Edições audiovisual/multimédia apoiadas - exemplares	73.700
	Ações de Sensibilização e Divulgação	207
	Materiais Pedagógicos e Didáticos criados	7610
2.2 Modernização e Dinamização dos Museus Nacionais	Livros e catálogos editados: títulos	106
	Livros e catálogos editados: exemplares	149.015
	Instrumentos de divulgação (folhetos, etc.): títulos	262
	Instrumentos de divulgação (folhetos, etc.): exemplares	839.902
	Exposições temporárias/permanentes	181
	Edições audiovisual/multimédia: títulos	50
	Edições audiovisual/multimédia: exemplares	13.443
	Campanhas de divulgação pública dos museus e das coleções	44
	Ações de Sensibilização e Divulgação	13
2.1 Criação de um Rede fundamental de Recintos Culturais	Instrumentos de Divulgação (folhetos, etc.) - títulos	74
	Instrumentos de Divulgação (folhetos, etc.) - exemplares	140.140
2.2 Utilização das Novas Tecnologias de Informação para Acesso à Cultura	Sítios de internet criados resultantes de projetos apoiados	12
	Outros produtos de audiovisual e multimédia resultantes de projetos apoiados	23
	Campanhas Publicitárias realizadas	6
	Imóveis ou móveis incluindo Peças inventariadas	88.443
	Livros e Catálogos editados - títulos	63
	Livros e Catálogos editados - exemplares	81.150
	Edições audiovisual/multimédia: títulos	29
	Edições audiovisual/multimédia: exemplares	15.350
	Imagens Digitalizadas Criadas	2.783.495
	Registos Bibliográficos normalizados criados	71.883

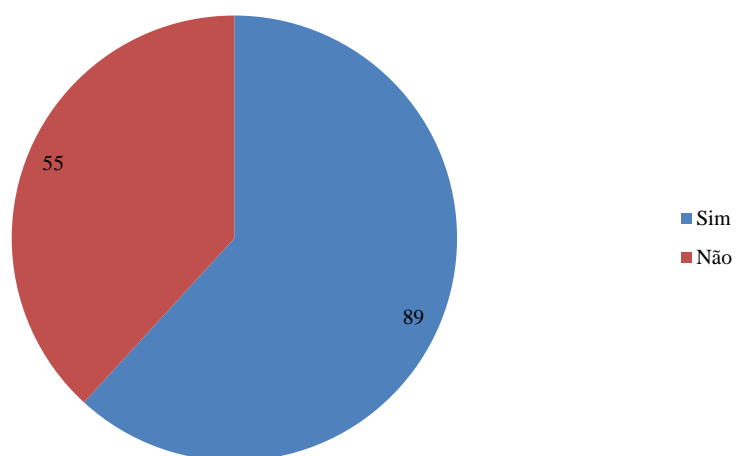
**Anexo nº 20. Nº de visitantes registados nos museus portugueses, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2000-2011).**



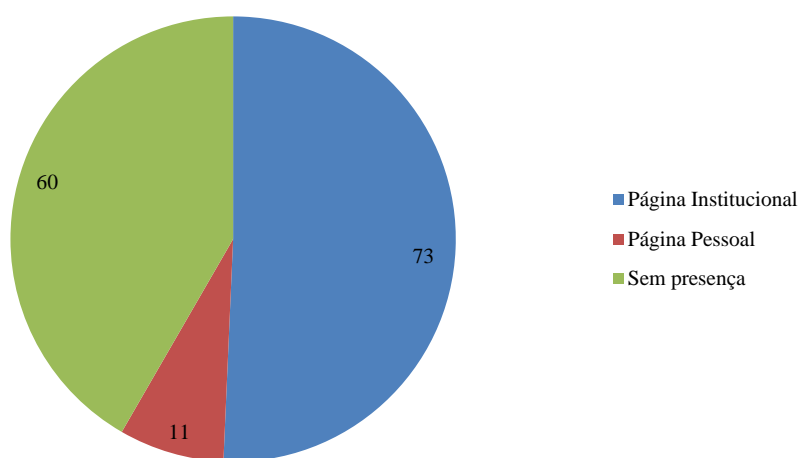
**Anexo nº21. Nº de visitantes registados nos museus portugueses, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), distribuídos por região (2000-2011).**

Região	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Norte	910.720	1.719.470	1.915.169	1.752.353	1.918.332	2.198.873	2.142.462	2.314.802	2.920.586	3.480.725	3.833.342	3.476.013
Centro	768.981	760.804	906.320	1.269.308	1.296.082	1.260.142	1.358.652	898.517	1.186.871	1.232.901	1.202.295	1.181.083
Lisboa e Vale do Tejo	4.812.348	5.055.590	5.192.472	4.787.413	4.631.667	4.979.550	5.466.017	5.347.345	5.982.220	6.581.539	6.825.484	6.898.965
Alentejo	126.166	234.422	352.305	345.243	428.450	322.490	307.355	396.063	484.901	585.665	490.970	392.096
Algarve	616.767	588.460	582.075	548.241	463.814	431.473	440.554	230.335	261.180	268.147	778.112	662.403
Açores	30.595	39.475	39.461	62.518	74.544	74.836	116.577	96.073	111.358	109.202	94.804	125.464
Madeira	101.999	157.821	175.009	156.825	167.083	457.512	491.529	687.993	700.797	673.667	614.822	759.163
<b>Total</b>	<b>7.367.576</b>	<b>8.556.042</b>	<b>9.162.811</b>	<b>8.921.901</b>	<b>8.979.972</b>	<b>9.724.876</b>	<b>10.323.146</b>	<b>9.971.128</b>	<b>11.647.913</b>	<b>12.931.846</b>	<b>13.839.829</b>	<b>13.495.187</b>

**Anexo nº 22. Museus da Rede Portuguesa de Museus com página *online* (2014)**



**Anexo nº 23. Museus da Rede Portuguesa de Museus com presença no Facebook (2014)**



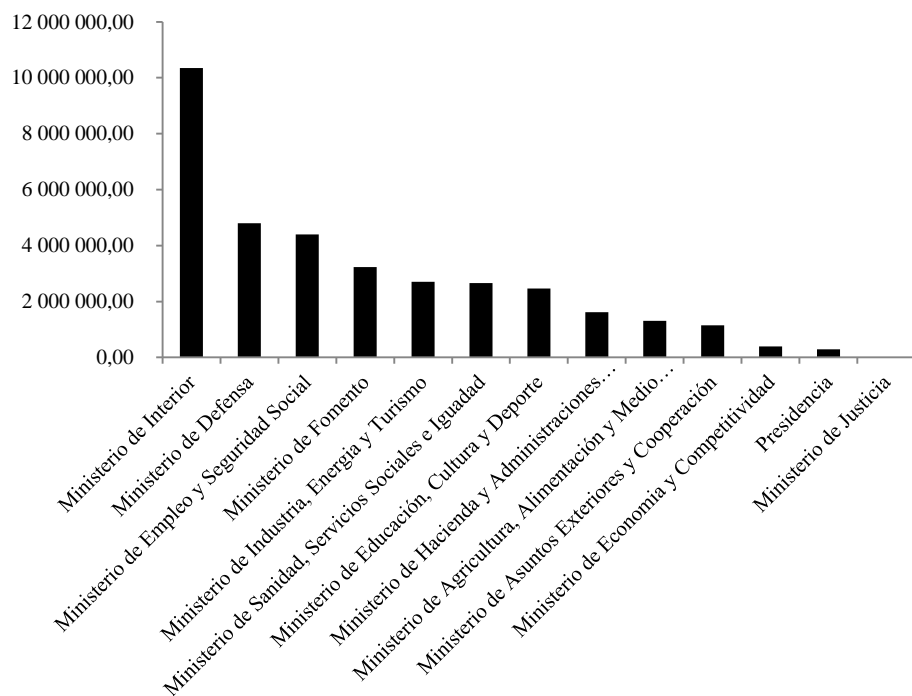
## Anexo nº24. Plano Anual de Publicidade e Comunicação Institucional 2012 (Espanha)

a)

Ministério	Nº de Campanhas	€
Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente	16	1.308.593
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	9	2.462.461
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad	8	2.658.000
Ministerio de Fomento	7	3.227.000
Ministerio de Industria, Energía y Turismo	6	2.706.098
Ministerio de Economía y Competitividad	3	394.987
Presidencia	3	292.500
Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación	2	1.145.000
Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas	2	1.618.000
Ministerio de Interior	2	10.352.408.
Ministerio de Empleo y Seguridad Social	2	4.400.000
Ministerio de Defensa	1	4.800.000
Ministerio de Justicia	0	0

## Anexo nº25. Plano Anual de Publicidade e Comunicação Institucional 2012 (Espanha)

b)



**Anexo nº 26. Campanhas realizadas pelo Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Espanha, 2012)**

Designação	Objetivo	Custo	Período de execução	Suporte	Difusão	Idioma	Público-alvo
Difusión de los Museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales y sus actividades, com especial referencia a la próxima inauguración del Museo Arqueológico Nacional	Potenciar a difusão e conhecimento das actividades dos museus estatais, aumentar o número de visitantes e posicionar os museus como uma oferta de ócio cultural de qualidade e alternativa aos circuitos culturais e ócio e turismo habituais	400.000€	1 Janeiro - 21 Dezembro 2012	Rádio, imprensa, revistas, internet, exterior e marketing viral	Nacional	Castelhano	Geral
Difusión del Museo Reina Sofia, la colección, las exposiciones y actividades del programa de 2012	Sensibilizar os cidadãos em volta da arte moderna e contemporânea, tornar o Museu acessível ao maior número de sectores da sociedade e facilitar ferramentas para ampliar o conhecimento sobre a arte espanhola no contexto internacional	201.000€	1 Janeiro – 29 Dezembro 2012	Indeterminado	Nacional	Castelhano	Geral
Difusión de exposiciones y actividades del Museo Nacional del Prado	Dar a conhecer ao público o programa de exposições e actividades	783.000€	1 Janeiro – 31 Dezembro 2012	Imprensa, revistas, internet e exterior	Nacional	Castelhano	Geral

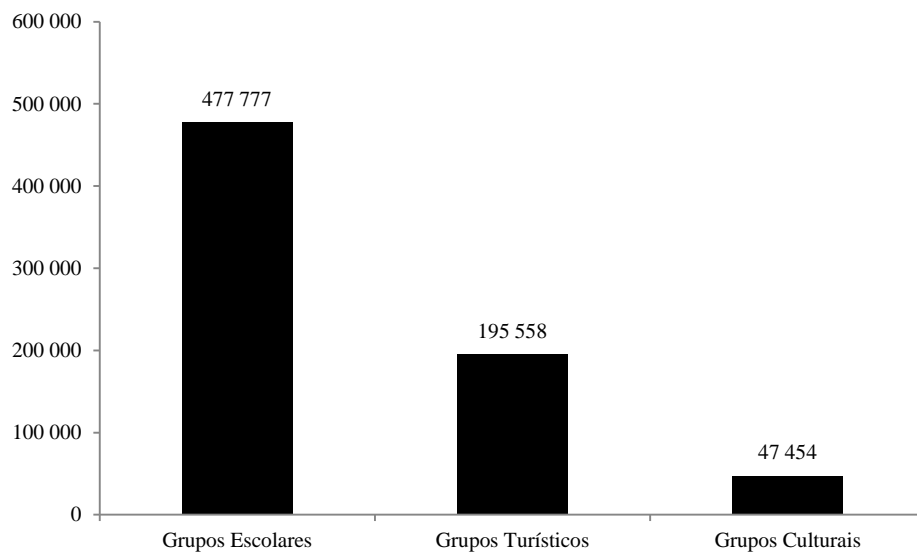
**Anexo nº27. Ferramentas de comunicação utilizadas nas campanhas promovidas pelo Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Espanha, 2012)**

Ferramentas utilizadas	Nº de campanhas	%
Imprensa	34	55,7%
Internet	33	54,1%
Revistas	22	36,1%
Exterior	21	34,4%
Rádio	20	32,8%
Televisão	11	18%
Relações Públicas	7	11,5%
Outras	6	9,8%
Marketing	5	8,2%
Cinema	2	3,3%

## Anexo nº28. Informação online disponibilizada pelos museus espanhóis (2012)

	Ano 2004	Ano 2010
<b>Nº total de Museus</b>	1238	1479
Nº total de Museus com página online	612	1172
Informação básica ao visitante	345	805
Visita virtual	0	229
Acesso às coleções	0	231
Atividades Educativas	120	278
Investigação científica	62	197
Comunicação Museu-Visitante	213	364
Comunicação Visitante-Museu	138	515
Serviços Online (total)	70	163
Serviços Online (bilheteira)	0	32
Serviços Online (outros)	0	131

## Anexo nº29. Nº de visitantes do Museo del Prado: grupos com maior relevância (2011)





**Anexo nº 30. Ações desenvolvidas pelo Museo del Prado no âmbito da sua relação com os Meios de Comunicação Social (2002-2011)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Conferência de Imprensa</b>	16	25	21	14	7	18	8	19	13	23
<b>Notas de Imprensa</b>	-	-	-	-	12	10	32	29	21	46
<b>Notícias na imprensa nacional</b>	3700	5000	5000	4714	5245	8422	5629	5844	6245	6443
<b>Notícias na imprensa estrangeira</b>	25	400	530	530	391	792	459	510	363	339
<b>Campanhas de publicidade</b>	3	3	3	4	4	9	5	5	4	4

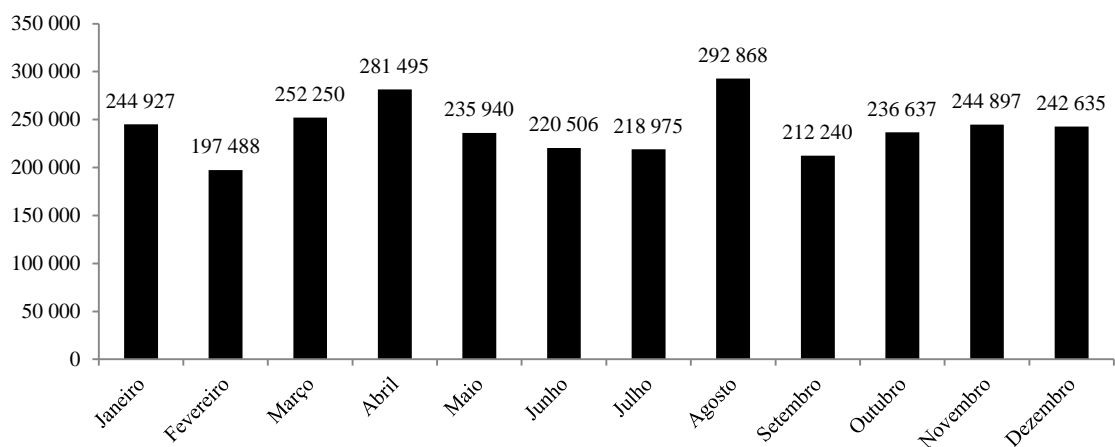
**Anexo nº 31. Edições do Museo del Prado (2011)**

<b>Tipologia</b>	<b>Nº exemplares</b>
Planta	<b>1.682.500</b> <sup>375</sup>
Castelhano	678.350
Inglês	442.650
Francês	141.350
Italiano	134.200
Japonês	99.500
Português	90.150
Alemão	67.400
Russo	26.400
Catalão	1000
Basco	500
Valenciano	500
Galego	500
<b>Outros</b>	
Calendário mensal das atividades educativas	96.000
Boletim das atividades trimestrais (castelhano e inglês)	320.000
Cartazes	23.000
Folhetos	48.000
Concurso de desenho	100
Conto de Natal	1000
Folhetos bilingues: exposições temporárias	1.257.000
Tela   Inglês	1.500
<b>Catálogos</b>	59.000
Catálogo Chardin	5.000
Catálogo El Joven Ribera	4.000
Catálogo No solo Goya	1.500
Catálogo Roma	3.000
Catálogo Miniaturas en el Museo del Prado	1.000
Catálogo El Hermitage en el Prado	16.000
<b>Guias</b>	
Guia de la Colección Rubens	4.000
Guia 100 Obras Mestras   Francês	2.500
Guia 100 Obras Mestras   Italiano	2.500
Guia 100 Obras Mestras   Russo	4.500
Guia The Hermitage in the Prado	3.000
CD-Rom Catálogo e Guia Século XIX	1.000
Livro La palabra hecha imagen   Castelhano	3.000

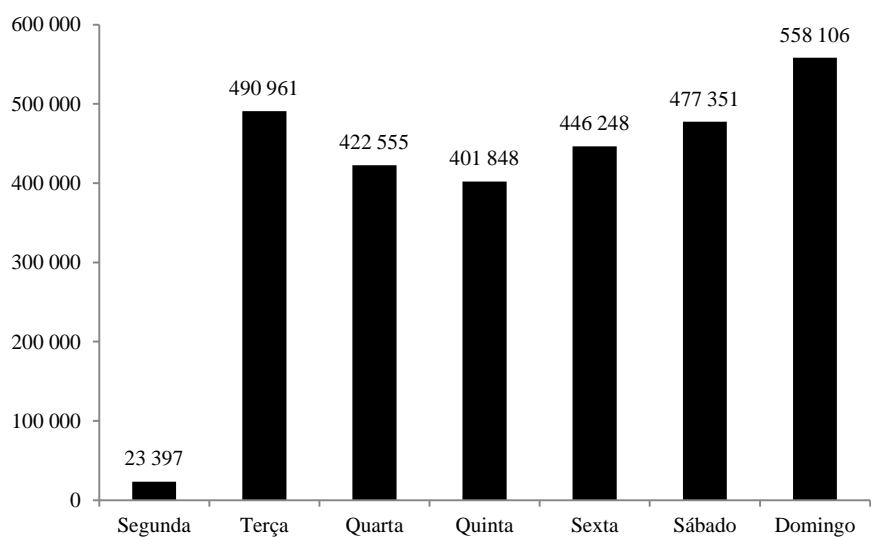
<sup>375</sup> Verifica-se uma redução de 67.500 exemplares relativamente ao ano anterior, particularmente visível no que diz respeito aos materiais destinados ao público nacional.

Livro La palabra hecha imagen   Inglês	500
Livro Los animales del Prado	1000
Livro El Museo del Prado de J. de Villanueva, Rafael Moneo	1.000
Livro Biografía del edificio	2.000

### Anexo nº 32. Distribuição mensal dos visitantes do Museo del Prado (2011)



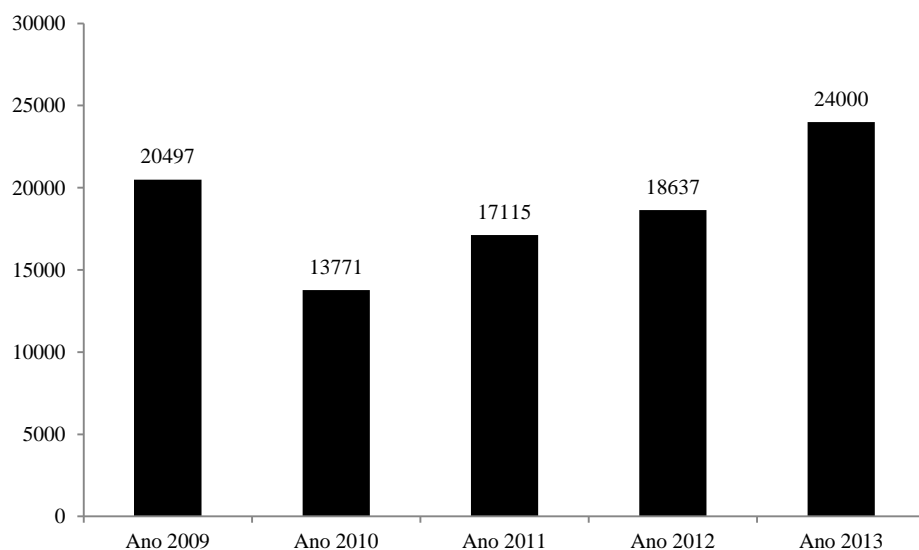
### Anexo nº 33. Distribuição diária dos visitantes do Museo del Prado (2011)



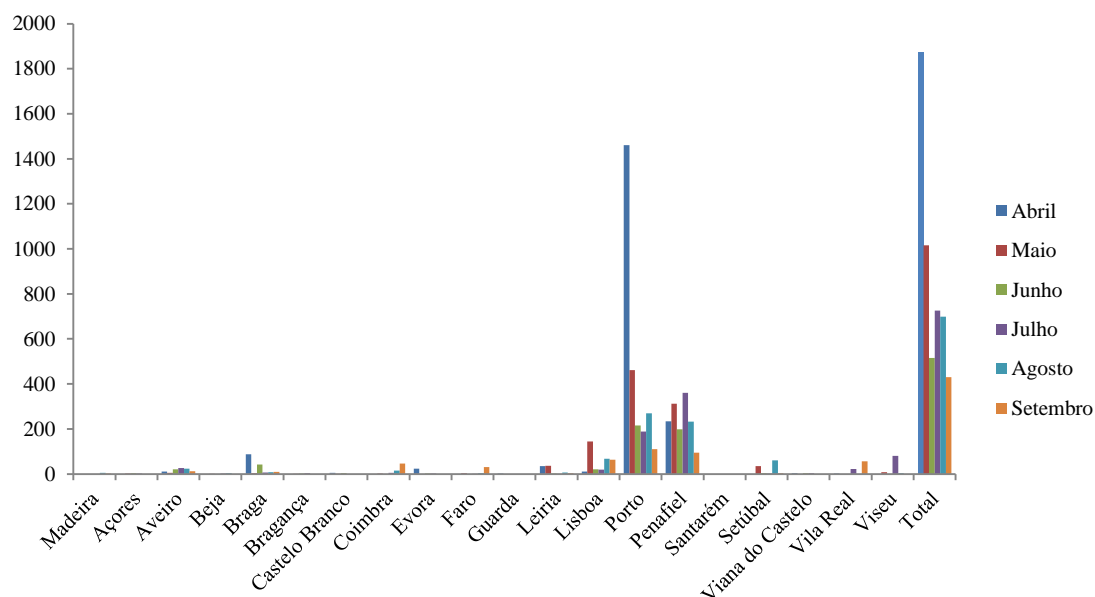
**Anexo nº 34. Distribuição dos visitantes do Museo del Prado por exposição temporária (2011)**

Exposição	Duração	Localização	Nº de Visitantes
Bibliotheca Artis	17 semanas	Sala D	18.056
Pintura de los Reinos	14 semanas	Sala C	25.663
Pasión por Renoir	17 semanas	Sala 16B	121.977
Rubens	12 semanas	Sala A e B	91.148
Chardin	12 semanas	Sala A e B	84.731
El Joven Ribera	21 semanas	Sala C	113.793
No solo Goya	17 semanas	Sala D	73.427
Roma	12 semanas	Sala A e B	77.691
El Hermitage en el Prado	20 semanas	Sala A, B e C	204.770
La Fiesta de S. Martin P. Bruegel	16 semanas	Sala D	45.131

**Anexo nº 35. Evolução do nº de visitantes do Museu Municipal de Penafiel (2009-2013)**

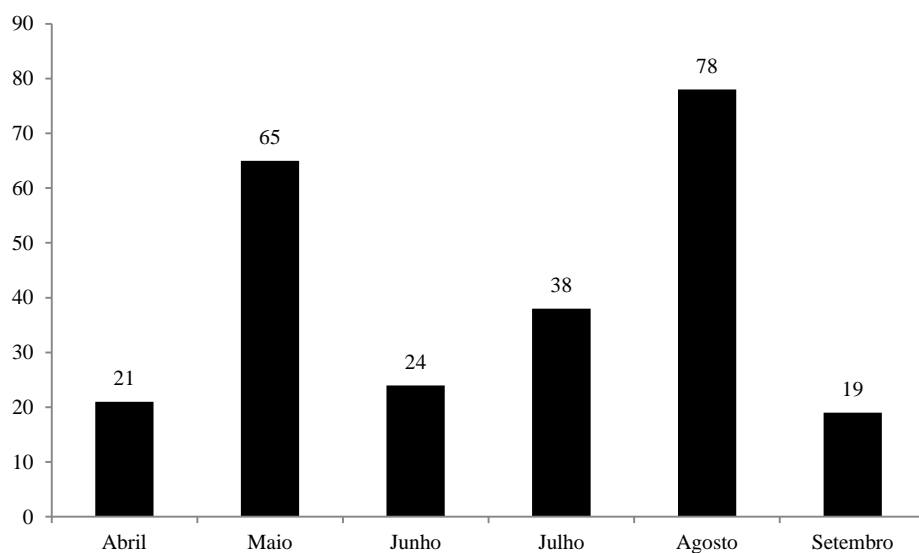


**Anexo nº 36. Visitantes do Museu Municipal de Penafiel, por distrito (Abril-Setembro 2012)**



	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Total
Madeira	0	0	0	0	5	2	7
Açores	0	2	3	2	0	0	7
Aveiro	11	5	20	26	23	12	97
Beja	0	1	0	2	3	0	6
Braga	87	3	42	7	8	9	156
Bragança	0	1	2	4	0	0	7
Castelo Branco	5	1	3	0	0	0	9
Coimbra	0	2	0	5	15	46	68
Évora	24	0	2	2	0	0	28
Faro	0	3	0	1	4	31	39
Guarda	2	0	0	0	0	0	2
Leiria	35	36	2	1	6	3	83
Lisboa	10	145	21	19	68	63	326
Porto	1461	462	216	188	270	110	2707
Penafiel	234	312	198	361	233	94	1432
Setúbal	0	35	3	2	60	4	104
Viana do Castelo	3	0	4	3	0	0	10
Vila Real	2	0	0	22	0	56	80
Viseu	0	8	0	81	4	0	93
Total	1874	1016	516	726	699	430	5261

**Anexo nº 37. Visitantes estrangeiros do Museu Municipal de Penafiel (Abril-Setembro 2012)**



**Anexo nº 38. Grupos escolares que visitaram o Museu Municipal de Penafiel, por nível de ensino e proveniência (Abril-Setembro 2012).**

Distrito	Concelho	Nº Total	Nível de Ensino									
			ATL	Pré-Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Profissional	EFA	Superior	Sénior
Castelo Branco	Covilhã	1							1			
Coimbra	Oliveira de Azeméis	1			1	1	1	1				
Porto	Lousada	2	1				1					
Porto	Maia	1				1		1				
Porto	Marco de Canaveses	4		2					2			
Porto	Paços de Ferreira <sup>376</sup>	1								1		
Porto	Paredes	5	1	3	1							
Porto	Penafiel	24	3	15	3	4			5	1		
Porto	Porto	4	1	1						2		
Porto	Valongo	2		1	1	1						
Porto	Matosinhos	1										1
<b>Total</b>			6	22	6	7	2	2	8	4	0	1

<sup>376</sup> Estabelecimento Prisional de Paços Ferreira.

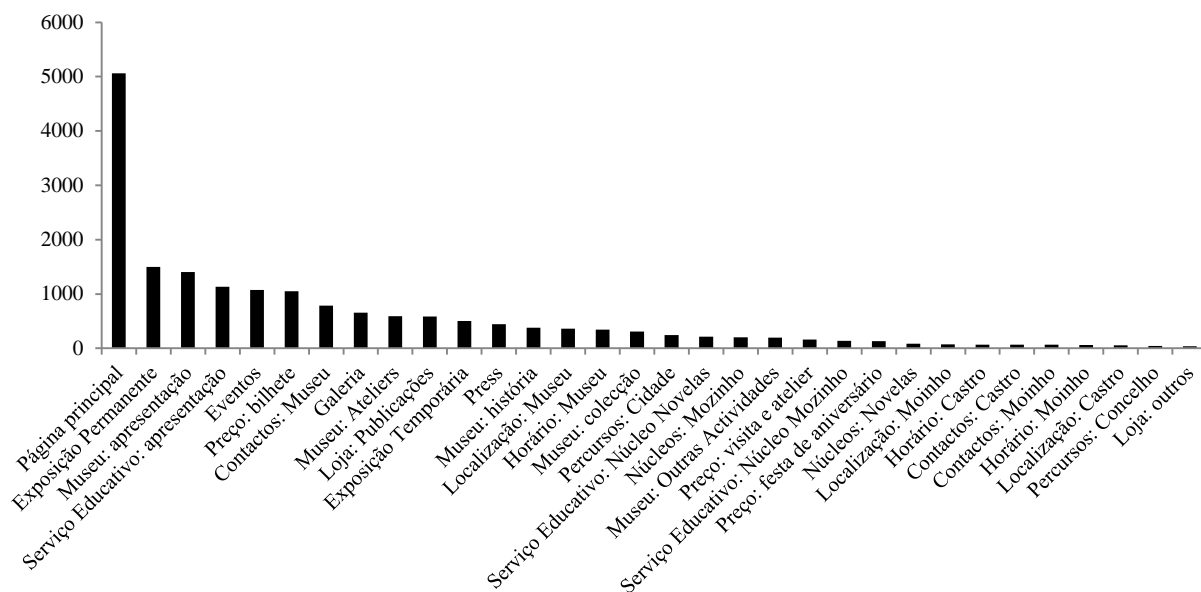
### Anexo nº 39. Distribuição das escolas do distrito do Porto, por níveis de ensino (2012)

Concelho	Nº Total	Ensino Pré-Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Total Público	Total Privado
Amarante	61	36	29	6	7	3	52	9
Baião	39	19	24	3	3	1	33	6
Felgueiras	56	38	30	6	8	5	40	16
Gondomar	123	72	56	11	16	6	97	26
Lousada	52	34	33	6	7	3	47	5
Maia	88	69	43	8	10	6	51	37
Marco de Canaveses	85	55	40	4	6	2	81	4
Matosinhos	107	79	46	13	19	6	51	56
Paço de Ferreira	40	28	24	6	6	2	30	10
Paredes	73	48	30	8	10	5	64	9
Penafiel	<b>87</b>	<b>53</b>	<b>47</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>78</b>	<b>9</b>
Porto	244	153	92	44	53	33	91	153
Póvoa de Varzim	65	37	27	6	8	3	43	22
Santo Tirso	65	46	41	9	11	4	49	16
Trofa	29	20	18	4	5	3	24	5
Valongo	62	52	34	9	10	4	39	23
Via Nova de Gaia	223	146	115	20	29	15	145	78
Vila do Conde	71	48	38	5	6	2	56	15

### Anexo nº40. Atividades promovidas pelo Museu Municipal de Penafiel, por tipologia de público (2012)

Públicos	3-6 anos	6-8 anos	6-9 anos	6-10 anos	6-12 anos	8-12 anos	9-12 anos	10-12 anos	10-15 anos	12-14 anos	12-18 anos	13-18 anos	15-18 anos	3-83 anos	8-80 anos	18-80 anos	Famílias	Público em Geral	Estudantes e Adultos	Público com mobilidade reduzida
Nº atividades	10	1	2	10	3	7	1	4	1	6	5	2	5	3	1	5	1	9	1	1
Total	38								19					9			1	9	1	1

**Anexo nº41. Nº de visualizações do *site* do Museu Municipal de Penafiel, por página (Abril-Setembro 2012)**



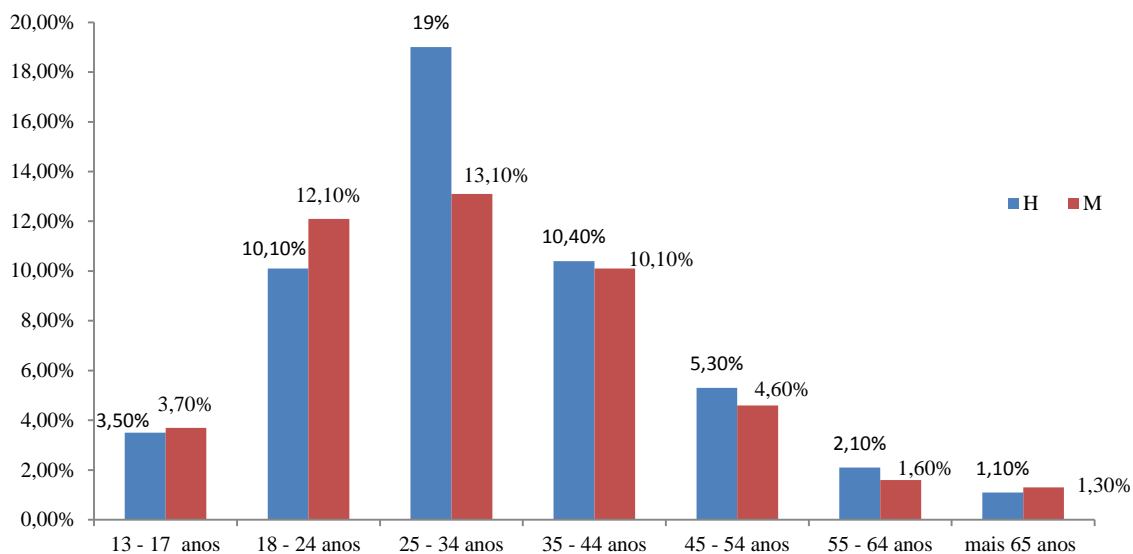
**Anexo nº 42. Nº de visualizações do site do Museu Municipal de Penafiel, por página (Abril-Setembro 2012)**

	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Total
<b>Total</b>	6.717	8.576	4.788	3546	3533	1832	18.108
<b>Exposição</b>							
Permanente	294	530	220	156	171	129	1.500
Temporária	66	94	91	54	163	36	504
<b>Núcleos</b>							
Núcleos: Mozinho	48	69	19	20	29	15	200
Núcleos: Novelas	19	27	7	10	15	5	83
<b>Apresentação</b>	260	450	219	184	160	130	1.403
História	61	113	54	45	59	45	377
Coleção	63	22	54	43	70	56	308
<b>Serviço Educativo</b>	273	319	181	138	105	115	1.131
Museu							

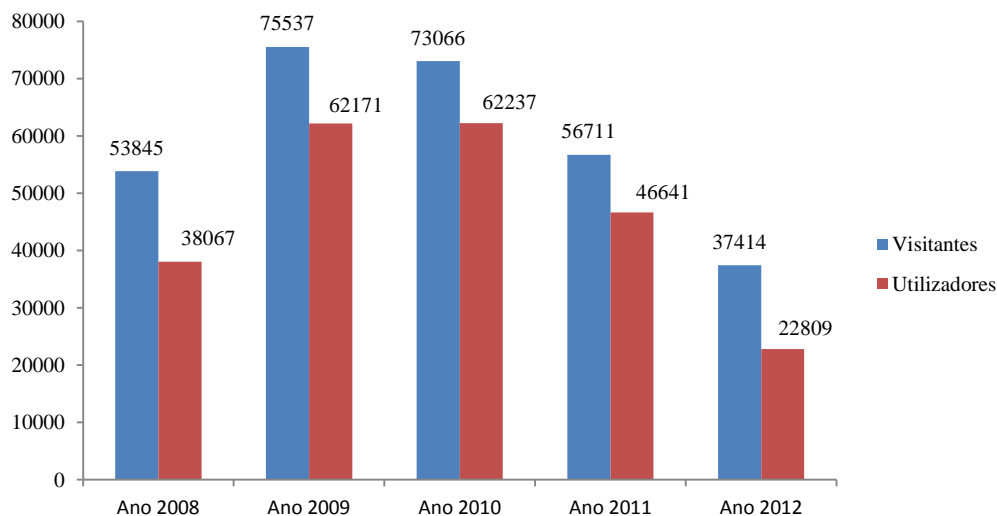
Museu: Ateliers	155	130	69	72	54	108	588
Museu: Outras Atividades	54	49	19	24	17	31	194
Núcleo							
Núcleo: Novelas	18	60	43	26	25	44	216
Núcleo: Mozinho	81	19	14	8	9	8	139
Percursos							
Percursos: Cidade	56	52	41	28	27	38	242
Percursos: Concelho	8	7	9	6	7	7	44
<b>Loja</b>							
Publicações	126	175	97	54	74	56	582
Outros	8	12	3	7	10	0	40
<b>Eventos</b>	270	343	192	126	93	50	1.074
<b>Informações</b>							
Preços							
Preço: bilhete	271	208	140	161	163	107	1.050
Preço: visita e atelier	33	40	22	25	22	16	158
Preço: festa de aniversário	31	27	25	10	12	27	132
Horários							
Horário: Museu	74	70	50	47	72	33	346
Horário: Mozinho	6	5	11	7	29	5	63
Horário: Castro	11	7	10	9	25	7	69
Localização							
Localização: Museu	102	72	53	42	54	37	360
Localização: Mozinho	17	11	12	14	12	4	70
Localização: Castro	13	8	13	8	11	4	57
Links	23	33	8	5	21	16	106
<b>Contactos</b>							
Museu	207	206	101	130	74	65	783
Mozinho	5	23	12	7	13	5	65
Castro	6	19	11	9	15	6	66
<b>Galeria</b>	171	150	89	82	106	55	653
<b>Press</b>	131	126	79	39	40	27	442
<b>Página principal</b>	1128	1474	705	673	538	545	5063



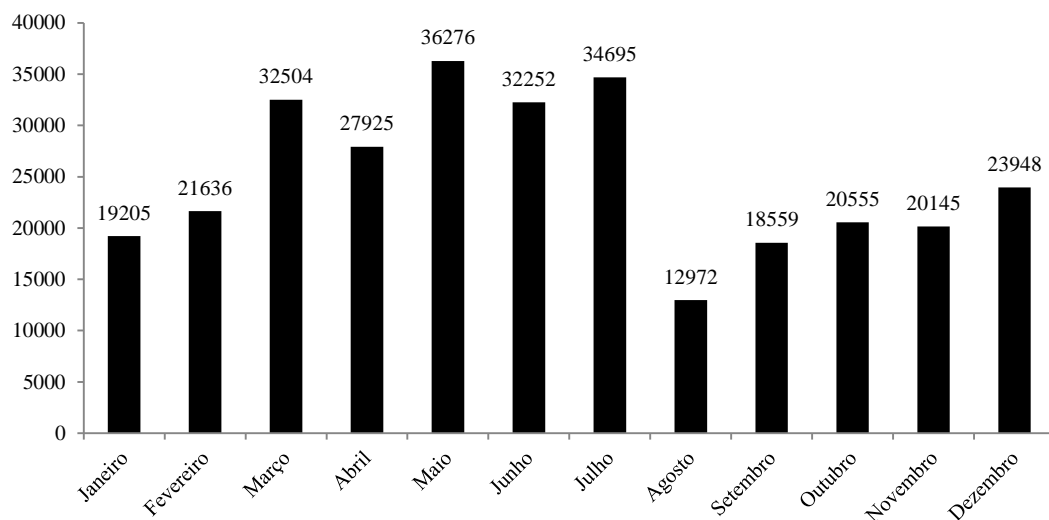
**Anexo nº43. Perfil dos utilizadores da página do Facebook do Museu Municipal de Penafiel**



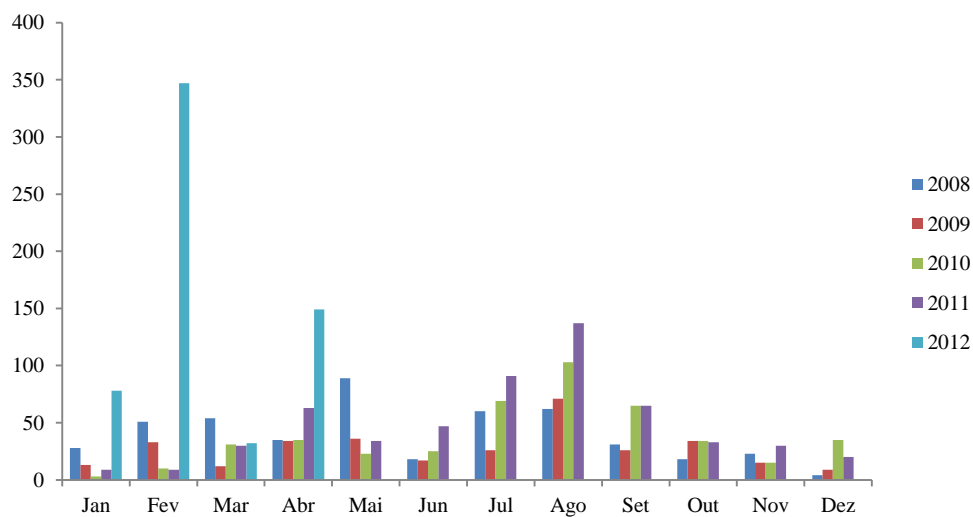
**Anexo nº44. Nº de visitantes e utilizadores do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Janeiro 2008 – Setembro 2012)**



**Anexo nº45. Nº de visitantes do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por mês (Janeiro 2008 – Setembro 2012)**



**Anexo nº46. Nº de visitantes estrangeiros do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por mês (Janeiro 2008 – Setembro 2012)<sup>377</sup>**



<sup>377</sup> A partir de Maio de 2012, não foram disponibilizados dados relativamente ao segmento “visitante estrangeiro”.

	Jan	Fev.	Mar	Abr.	Mai.	Jun.	Jula	Ago	Set	Out	Nov.	Dez
<b>2008</b>	28	51	54	35	89	18	60	62	31	18	23	4
<b>2009</b>	13	33	12	34	36	17	26	71	26	34	15	9
<b>2010</b>	3	10	31	35	23	25	69	103	65	34	15	35
<b>2011</b>	9	9	30	63	34	47	91	137	65	33	30	20
<b>2012</b>	78	347	32	149	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	131	450	159	316	182	107	246	373	306	119	83	68

**Anexo nº 47. Grupos escolares que visitaram o Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por nível de ensino e proveniência (Abril-Setembro 2012)**

Distrito	Concelho	Nº estabelecimentos de ensino	Nível de ensino			
			Pré-Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo
Porto	Porto	1	0	12	0	0
Braga	Fafe	1	0	27	0	0
Braga	Vieira do Minho	1	42	0	0	0
Braga	Vila Verde	1	70	0	0	0
Braga	Braga	63	1355	660	101	50

**Anexo nº 48. Distribuição das escolas do distrito de Braga, por níveis de ensino (2012)**

Concelhos	Nº Total de Escolas	Ensino Pré-Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Total Público	Total Privado
<b>Amares</b>	10	7	6	1	2	1	8	2
<b>Barcelos</b>	146	92	78	10	13	8	125	21
<b>Braga</b>	171	107	84	19	23	10	121	50
<b>Cabeceiras de Basto</b>	25	21	10	2	2	2	23	2
<b>Celorico de Basto</b>	24	16	7	3	3	1	22	2
<b>Esposende</b>	37	23	21	4	5	1	28	9
<b>Fafe</b>	50	34	28	6	6	1	37	13
<b>Guimarães</b>	135	94	74	17	19	6	95	40
<b>Póvoa de Lanhoso</b>	22	16	13	2	3	1	18	4
<b>Terras de Bouro</b>	11	8	4	2	2	2	8	3
<b>Vieira do Minho</b>	6	5	4	1	1	1	5	1
<b>Vila Nova de Famalicão</b>	127	80	59	11	14	6	85	42

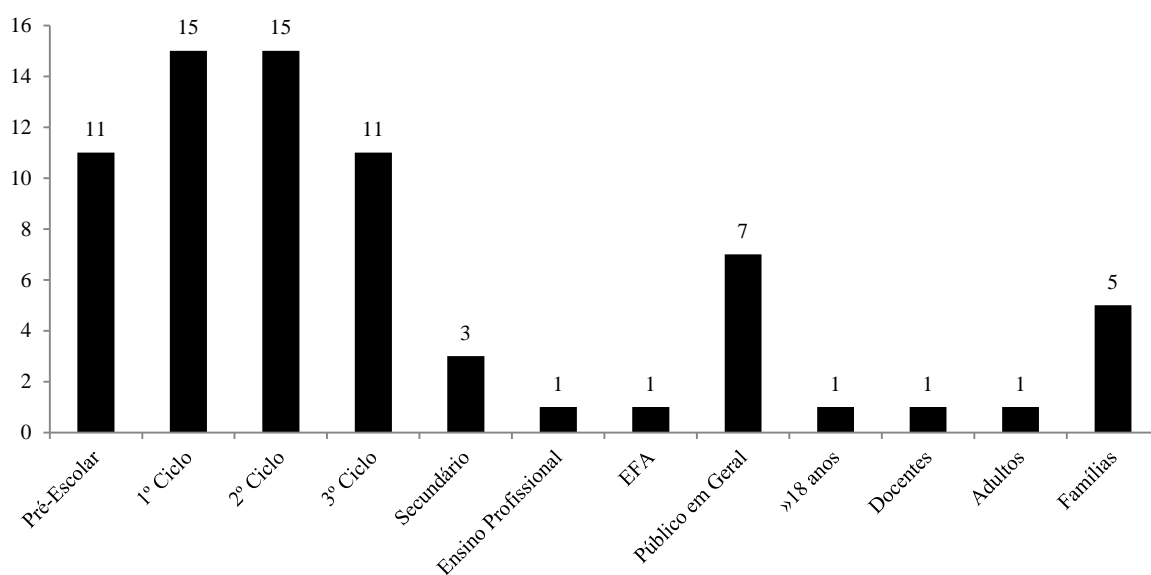
Vila Verde	65	47	25	5	6	1	61	4
Vizela	19	11	11	4	5	2	15	4

#### Anexo nº 49. Exposições patentes no Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Abril-Setembro 2012).

Designação	Tipologia	Início	Fim	Entidade Promotora
Exposição Permanente do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa	Permanente	-	-	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
Propostas de Valorização do Teatro Romano de Braga	Temporária	30-mar-12	22-abr-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa   Unidade de Arqueologia da Universidade do Minho   Curso de Estudos Avançados em Património Arquitetónico da Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto
"Segurança e Saúde no Trabalho"	Temporária	18-abr-12	31-mai-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa   Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho
"4 artistas, 4 expressões"	Temporária	-	30-abr-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
"À conquista"	Temporária	-	31-mai-12	Secção de Desporto Adaptado do Sporting Clube de Braga
Exposição Permanente do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa	Permanente	-	-	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
"Segurança e Saúde no Trabalho"	Temporária	18-abr-12	31-mai-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa   Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho
"À conquista"	Temporária	-	31-mai-12	Secção de Desporto Adaptado do Sporting Clube de Braga
Bracar'art para a Juventude	Temporária	05-mai-12	30-mai-12	Outra
Exposição de Manuel Ribeiro	Temporária	05-mai-12	30-mai-12	Outra
Exposição Permanente do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa	Permanente	-	-	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
As Fénix Renascidas	Temporária	01-jun-12	28-jul-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
Claritas Acqua	Temporária	01-jun-12	28-jul-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
Espelho meu	Temporária	04-jun-12	30-jun-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
Não finja que não vê	Temporária	23-jun-12	20-jul-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e Associação Famílias
Exposição Permanente do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa	Permanente	-	-	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
As Fénix Renascidas	Temporária	01-jun-12	28-jul-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
Claritas Acqua	Temporária	01-jun-12	28-jul-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
Não finja que não vê	Temporária	23-jun-12	20-jul-12	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e Associação Famílias

Exposição coletiva de fotografia	Temporária	14-ago-12	16-set-12	Outra
Exposição de pintura	Temporária	31-ago-12	30-set-12	Outra
Encontros da Imagem	Temporária	14-set	28-out	Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e Museu da Imagem

**Anexo nº50. Atividades promovidas pelo Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por tipologia de público (Abril – Setembro 2012)<sup>378</sup>**

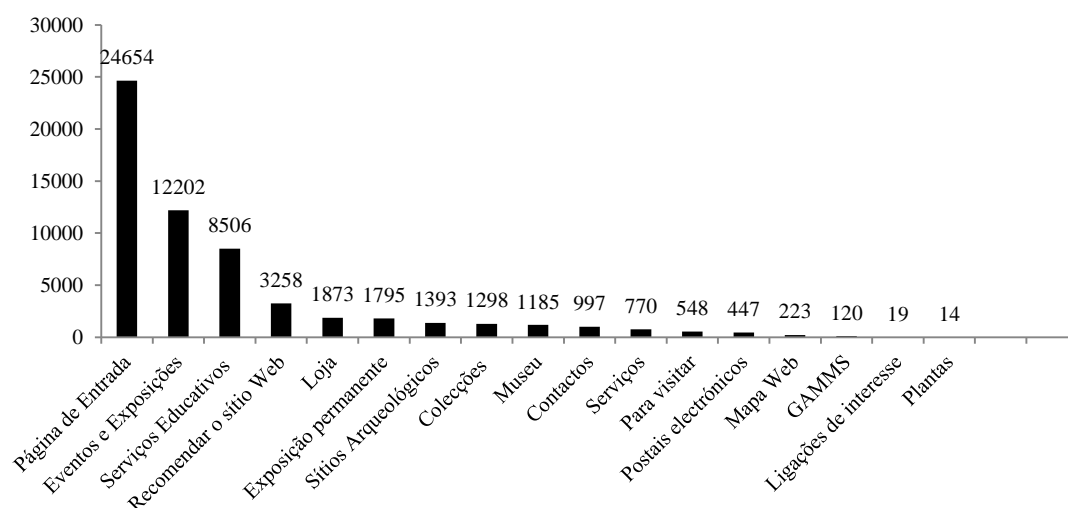


<sup>378</sup> Algumas das atividades identificadas distribuem-se por mais do que um nível de ensino.

**Anexo nº 51. Atividades promovidas pelo Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, com registo de participantes, por nível de ensino (Abril-Setembro 2012)**

Designação	Público-Alvo	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto
À descoberta do Museu: uma peça, uma história	Pré-Escolar   1º Ciclo do Ensino Básico	0	0	0	23	16
Em busca do Legionário de Bracara Augusta	2º e 3º Ciclos EB.	0	26	0	0	0
Jogar e brincar com os Romanos	Pré-Escolar   1º Ciclo do Ensino Básico	41	48	0	0	0
brincadeiras com arco e bola de trapos	Pré-Escolar   1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico	0	0	97	0	21
Corridas no Circo Máximo ( <i>Circus Maximus</i> )	2º e 3º Ciclos EB.	0	0	0	49	0
Cerâmica manual: como fazer em barro	1º, 2º e 3º Ciclo EB	0	0	0	72	36
	1º, 2º e 3º Ciclo EB	0	0	43	0	0
Adornos e acessórios de ontem e hoje	Educação Pré-Escolar   1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico	35	17	0	0	0
O traseiro do Senhor Titus Satrius	Educação Pré-Escolar   1º, 2º Ciclos do Ensino Básico	0	0	0	61	0
A Romana Catilina que bocejava a toda a hora	Educação Pré-Escolar   1º, 2º Ciclos do Ensino Básico	235	88	88	77	0
Uma delícia de Mamute	Educação Pré-Escolar   1º, Ciclo do Ensino Básico	0	22	0	0	0
Braga Romana	»18 anos	13	0	0	0	0

**Anexo nº52. Visualizações do *site* do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por página (Abril – Agosto 2012)<sup>379</sup>**

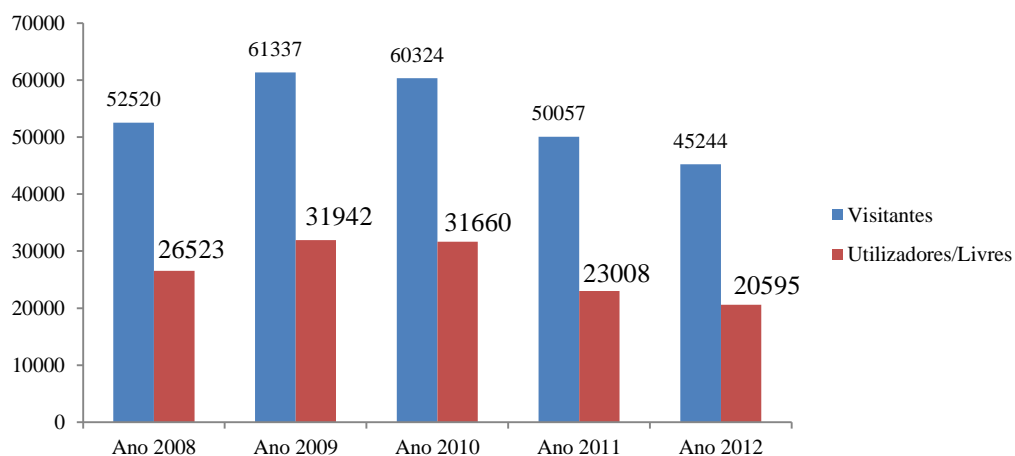


<sup>379</sup> Apenas são consideradas as páginas com maior número de visualizações. Não possuímos dados relativos ao mês de Setembro de 2012.

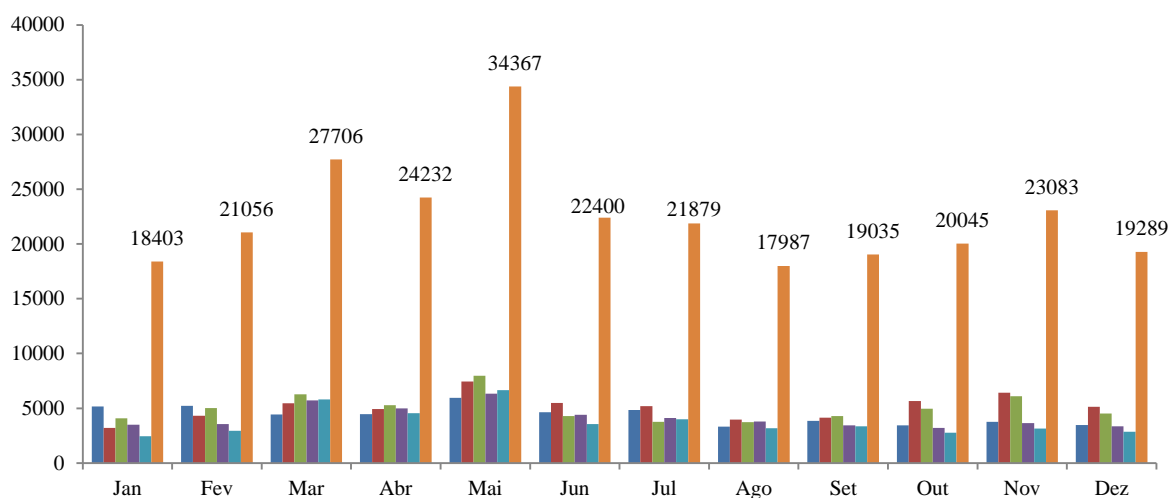
**nexo nº 53. Nº de visualizações do site do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, por página (Abril-Setembro 2012)**

Site	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Total
Página de Entrada	4 110	5 033	5 964	7 447	2100	24 654
Museu	260	456	224	213	32	1 185
Exposições   permanentes	421	727	280	282	85	1 795
Serviços	159	216	158	222	15	770
Coleções	273	354	325	298	48	1 298
Sítios Arqueológicos	341	229	307	342	174	1 393
Serviços Educativos	1566	2404	2222	1858	456	8 506
Eventos e Exposições	3019	2977	2767	2789	650	12 202
Loja	487	434	396	458	98	1 873
Apoio ao Museu	0	0	0	0	0	0
Postais eletrónicos	190	108	0	112	37	447
Ligações de interesse	0	0	0	0	19	19
GAMMS	0	120	0	0	0	120
Contactos	239	316	216	201	25	997
Fale connosco	0	0	0	0	0	0
Para visitar	135	144	132	118	19	548
Recomendar o sítio Web	522	522	890	1166	158	3 258
Notícias	0	0	0	0	0	0
Mapa Web	0	120	91	0	0	211
Plantas	0	0	0	0	0	0

**Anexo nº54. Visitantes e utilizadores/livres<sup>380</sup> do Museu Nacional Soares dos Reis (2008-2012)**



**Anexo nº55. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, por mês (2008-2012)**



<sup>380</sup> De acordo com a tipologia de bilhetes considerada pelo Instituto dos Museus e da Conservação, entidade que tutelou o Museu até 2012, a categoria “livres” integra situações excecionais de acesso gratuito; as exposições temporárias; os concertos e espetáculos; os ateliers e oficinas; comemorações especiais; cedência de espaços.



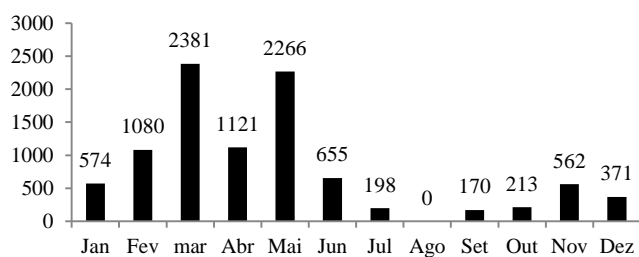
**Anexo nº56. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, por mês (2008-2012)**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>2008</b>	5151	5210	4424	4463	5959	4648	4829	3335	3839	3440	3755	3467
<b>2009</b>	3220	4320	5456	4918	7441	5481	5188	3961	4135	5666	6424	5127
<b>2010</b>	4079	5031	6284	5294	7970	4300	3768	3743	4278	4959	6107	4511
<b>2011</b>	3498	3564	5728	5002	6334	4402	4102	3783	3431	3220	3654	3339
<b>2012</b>	2455	2931	5814	4555	6663	3569	3992	3165	3352	2760	3143	2845
<b>Total</b>	18403	21056	27706	24232	34367	22400	21879	17987	19035	20045	23083	19289

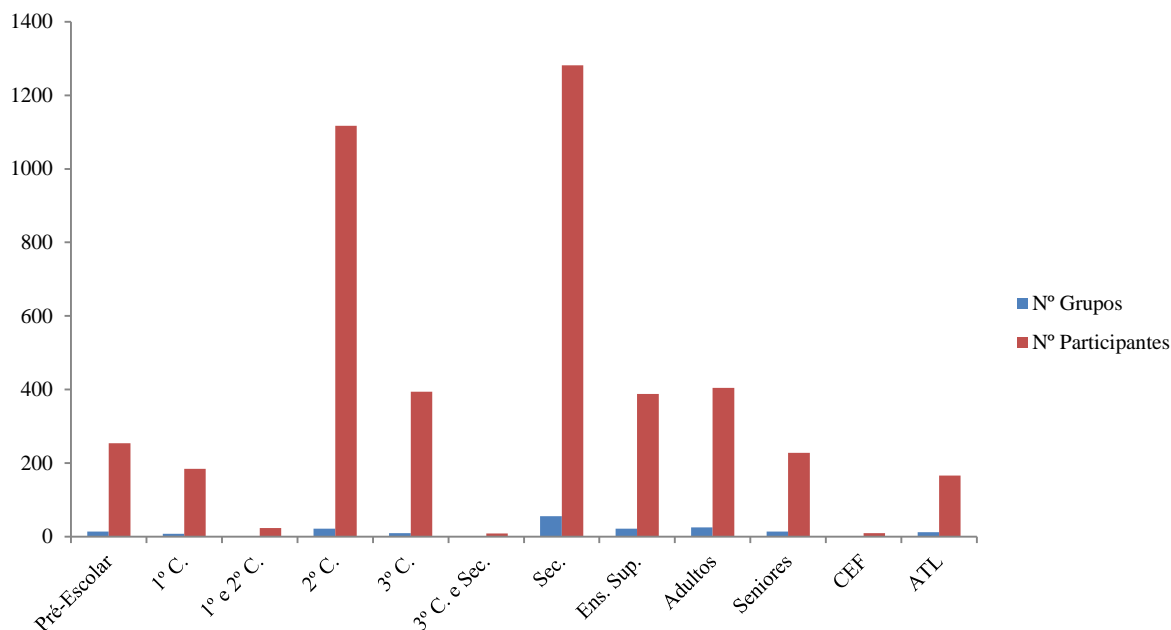
**Anexo nº 57. Nº de visitantes estrangeiros do Museu Nacional Soares dos Reis (2008-2012)**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>2008</b>	301	285	450	541	685	635	868	1178	703	676	266	300
<b>2009</b>	280	327	339	689	776	689	920	1154	993	806	490	388
<b>2010</b>	348	427	449	545	614	666	874	967	732	973	451	341
<b>2011</b>	400	430	856	842	726	666	964	1110	1292	1023	450	294
<b>2012</b>	266	334	472	803	808	882	919	1131	1295	968	627	318
<b>Total</b>	1595	1803	2566	3420	3609	3538	4545	5540	5015	4446	2284	1641

**Anexo nº58. Nº de visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, integrados em grupos escolares, por mês (2008-2012)**



**Anexo nº59. Nº visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis, integrados em grupos escolares, por nível de ensino (Abril-Setembro 2012)**



	Pré-Escolar	1º Ciclo	1º e 2º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	3º Ciclo e Secundário	Secundário	Ens. Superior	Adultos	Seniores	CEF	ATL
<b>Nº Grupos</b>	14	8	1	22	10	1	56	22	25	14	1	12
<b>Nº Participantes</b>	254	185	24	1117	394	9	1281	388	405	228	10	166

**Anexo nº 60. Exposições patentes no Museu Nacional Soares dos Reis (Abril-Setembro 2012)**

Designação	Tipologia	Início	Fim	Local	Entidade Promotora
Exposição Permanente	Permanente	-	-	MNSR	MNSR
Exposição "Território Animação"	Temporária	20-dez-12	29-abr-12	MNSR	MNSR em parceria com a Casa da Animação
Cinco Séculos de Desenho na Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto	Temporária	23-mar-12	20-mai-12	MNSR	MNSR

Relógio de Sol. Um património construído, um património Imaterial	Temporária	18-abr-11	21-jun-12	MNSR	MNSR
Cinco Séculos de Desenho na Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto	Temporária	23-mar-12	29-jul-12	MNSR	MNSR em parceria com a Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto
Relógio de Sol. Um património construído, um património Imaterial	Temporária	18-abr-11	21-jun-12	MNSR	MNSR
Instalação “O tempo de todos nós” da artista Cláudia Bakker , no jardim das Camélias.	Permanente	18-abril -12	-	MNSR	MNSR
O Museu e as Universidades. Novos contributos para o conhecimento das coleções	Temporária	18-mai-12	-	MNSR	MNSR
Museu Nacional Soares dos Reis. Como nasce e cresce um museu	Temporária	18-mai-12	-	MNSR	MNSR

## Anexo nº 61. Parcerias estabelecidas pelo Museu Nacional Soares dos Reis (2012)

Atividade	Parceiros envolvidos
Projeto Porto Desconhecido: Este projeto tem como principais protagonistas os utentes de instituições sociais (principalmente na zona histórica do Porto) e as suas memórias de vivências e de costumes desaparecidos.	CLIA ANILUPA (desde 2011)
Malabarismo da Escola de Miragaia no Museu (atuação especial 18 de Maio)	Escola de Miragaia
Projeto “Memória Criativa”: construção de momentos de aprendizagem e iniciação à apreciação do património da cidade para alunos do 1º ciclo	Associação Porto Digital
Histórias à Lupa: leitura e arte, motivando para a iniciação a estas atividades crianças dos 3 aos 5 anos	Biblioteca Municipal Almeida Garrett
Festa na Baixa 2012	Centro Nacional de Cultura do Porto
18 de Maio: Dia Internacional dos Museus	Escola Guilhermina Suggia, Grupo de Artes Circenses da Escola de Miragaia, Escola Valentim de Carvalho, Escola Música e Sons, Ensemble Vocal Capella Duriensis, Bairro das Artes Circuit, JAHAS Rockschool, Clube Filosófico do Porto, Academia de Música de Costa Cabral
Quintas à noite	Carl Orff Projeto, Academia de Música de Costa Cabral, Ensemble Vocal Capella Duriensis, Cineclube do Porto, Casa da Animação, Trio de Violino, Violoncelo e Piano, Daniel Ferreira, Fernando Costa e Isolda Crespi Rubio, Academia de Danças e Cantares do Norte de Portugal.
IX Annual Leadership	Júnior Achievement Alumni Europe
Exposição sobre o tema “Paisagem”, no âmbito do Colóquio Internacional sobre o tema da Paisagem organizado pela linha de investigação Paisagem e Estética da Paisagem do CHAIA e pelo Departamento de Estudos Portugueses da Universidade Sorbonne. A exposição esteve patente ao público no Museu de Évora entre 25 de Outubro de 2012 e 21 de Janeiro de 2013.	Universidade de Évora – CHAIA e o CAM - F. Gulbenkian.
Exposição itinerante “Gerês em 15x15”.	Associação de desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave
publicação digital das Atas do 3º Colóquio de Artes Decorativas, Iconografia e Fontes de Inspiração. Imagem e Memória da Gravura Europeia: “Novos componentes nos interiores civis de Setecentos: aparato e comodidade, espelhos e fogões de sala”.	Museu de Artes Decorativas Portuguesas da Fundação Ricardo Espírito Santo Silva
Estudo e classificação técnica das coleções de Desenho existentes no Museu	Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto; Faculdade de Belas-Artes da Universidade

	do Porto
cedência de duas pinturas da autoria de Abel Salazar depositadas neste Museu, propriedade da antiga Secretaria de Estado da Cultura. As obras serão submetidas a restauro antes de se efetivar o depósito temporário naquele organismo	Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto
Teses de Mestrado e Doutoramento	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Porto, Universidade Católica,
Estágios Curriculares	Escola Superior de Educação, Pólo Guimarães, Design Gráfico, Mestrado em Ilustração; Escola Secundária de Arcozelo, Curso Profissional de Técnico Turismo; Agrupamento de Escolas de Valbom, Curso Profissional de Turismo; Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Ciências da Comunicação, Departamento de Divulgação e Comunicação; Escola Superior de Educação ESE, Licenciatura em Património; Centro de Formação Profissional da Indústria Eletrónica, Energia, Telecomunicações e Tecnologias de Informação, CINEL, Área de Multimédia

**Anexo nº 62. Nº de visitantes do Museu do Douro, por mês (2009-2011).**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Jan</b>	1594	672	542
<b>Fev</b>	2239	962	561
<b>Mar</b>	2057	1486	1248
<b>Abr</b>	2415	1391	2212
<b>Mai</b>	3710	2679	1745
<b>Jun</b>	3647	2056	2505
<b>Jul</b>	2813	2719	2076
<b>Ago</b>	3559	2908	3885
<b>Set</b>	2998	2355	3617
<b>Out</b>	2508	2538	2214
<b>Nov</b>	1318	985	980
<b>Dez</b>	846	849	805

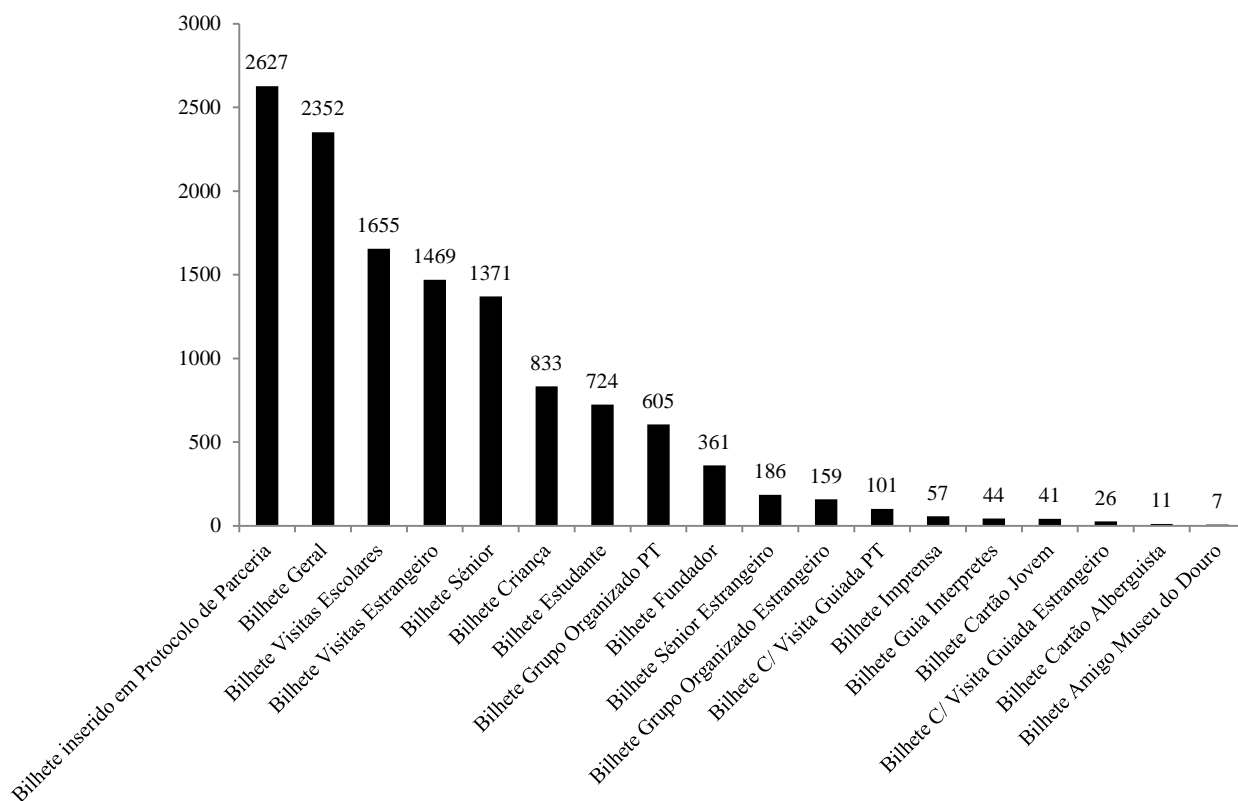
**Anexo nº 63. Nº de visitantes do Museu do Douro, por tipologia de bilhete (2009-2011)**

Tipologia	Anos		
	2009	2010	2011
Bilhete Geral	10889	6483	4645
Bilhete Família	18	2	0
Bilhete Estudante	1606	735	1238
Bilhete Sénior	2652	1664	1968
B. Grupo Organizado PT	2315	1051	1385
B. C/ Visita Guiada PT	395	226	187
Bilhete Criança	1640	1239	1174
Bilhete Visitas Escolares	6633	4006	2973
Bilhete Visitas Estrangeiro	1948	1924	1881
Bilhete Sénior Estrangeiro	215	222	368
B. Grupo Org. Estrangeiro	305	2444	2344
B. Visita Guiada Estrangeiro	35	18	39
Bilhete Fundador	107	171	106
B. Amigo Museu do Douro	40	15	15
Bilhete Guia Interpretes	22	64	29
Bilhete Imprensa	73	43	66
Bilhete Cartão Jovem	32	58	114
B. Cartão Alberguista	9	21	39
B. Protocolo de Parceria	766	1214	3819
TOTAL	29704	21600	22390

**Anexo nº 64. Nacionalidade dos visitantes estrangeiros do Museu do Douro (2009-2011)**

País	Ano		
	2009	2010	2011
Espanha	466	383	326
Inglaterra	1026	838	964
França	551	382	552
Itália	60	27	26
Brasil	162	207	278
EUA	1983	2177	2095
Outros	238	594	391
TOTAL	4486	4608	4632

**Anexo nº65. Nº de visitantes do Museu do Douro por tipologia de bilhete (Abril-Setembro 2012)**



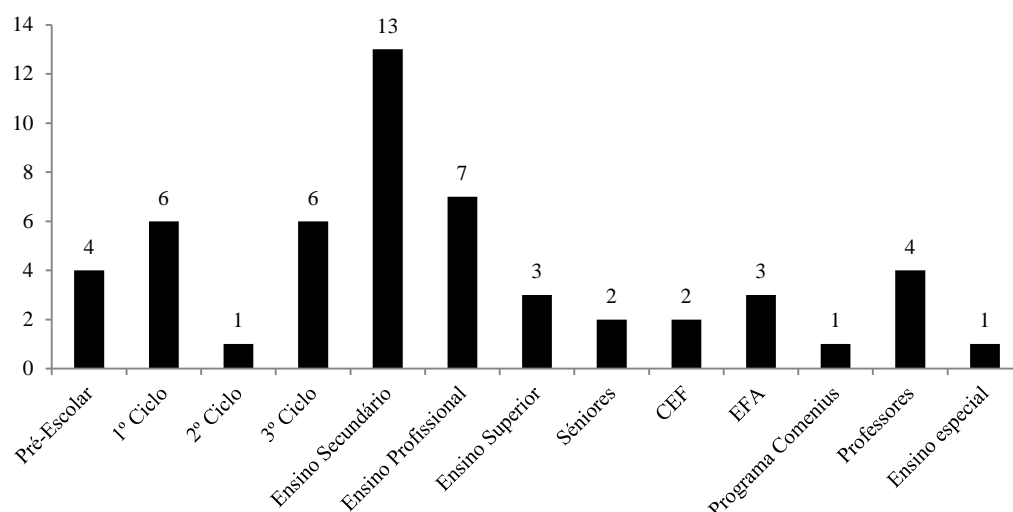
**Anexo nº 66. Exposições no Museu do Douro noticiadas na comunicação social (Abril-Setembro 2012)**

Exposição	Meios de Comunicação					
	Jornais	Revistas	Publicações Especializadas	Rádio	Televisão	Publicidade
Memória da Terra e do Vinho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Dona Antónia, uma vida singular	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Imagens do vinho do Porto: Rótulos e Cartazes	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
Fotografia no Douro: Arqueologia e Modernidade	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
As Pontes do Rio Douro	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não

Imagens do vinho do Porto: Rótulos e Cartazes	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Entre Margens - Fête de L'Europe	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Nós na Arte - Tapeçaria de Portalegre e Arte Contemporânea: Obras de Nadir Afonso	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Fotografia no Douro: Arqueologia e Modernidade	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Projeto BIOS – BIOGRAFIAS E IDENTIDADES 2011 e 2012: Mostra de Trabalhos.	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Arquiteturas da Paisagem Vinhateira	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Entre Margens - Ferreirinha, de Pauliana Valente Pimentel   A olhar para o interior, de Miguel Vasconcelos   Caixotaria mecânica de herdeiros de António Silva Martins, de José Ferreira   Fundo de Coleção Fotografia Alvão, de Domingos Alvão	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Entre Margens - Douro Industrial, de Inês D'Orey   Fundo de Coleção Fotografia Alvão, de Domingos Alvão	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Entre Margens - Pedras, de Nelson D'Aires   Territórios do Prazer, de Luísa Ferreira   Douro 4 por 4, de Hugo Maia   Olhares D'Ouro, de Eduardo Santos	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Gastão Taborda (1917-1983) e a construção do Douro Contemporâneo	Sim	Não	Não		Não	Não
Imagens do vinho do Porto: Rótulos e Cartazes	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
VI Bienal Internacional de Gravura do Douro – Exposição/Homenagem a David de Almeida	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Entre Margens - Vistas do Alto Douro & Guia de Portugal 2012, de Paulo Catrica   Sem Título MS, de Miguel Schreck   Azul, de Alexandre Sampaio   Porto Capítulo I, de Joana Castelo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Entre Margens - Pedras, de Nelson D'Aires   Sem Título AC, de Ana Costa   À margem, de Marcos Oliveira   Ouro do Douro - Taberna Baca Belha, desde 1900, de Vasco Rafael	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Entre Margens - Nove Meses de Inverno e Três de inferno, de João Pedro Marnoto   Las stórias de l praino, João Lopes Cardoso   Os comboios passaram por aqui..., de Luís Filipe Santiago	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Viagem ao Douro por Joaquim Lopes - os painéis da Casa do Douro	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O Douro de Georges Dussaud	Sim	Não	Não	Não	Não	Não

Entre Margens - Pedras, de Nelson D'Aires   As Pontes do Douro, de Nuno Brito   Escola Profissional de Desenvolvimento Rural do Rodo - Régua, de Rui Manuel Fonseca	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Entre Margens - Douro Industrial, de Inês D'Orey   Vistas do Alto Douro & Guia de Portugal 2012, de Paulo Catrica   Entre..., de Ricardo Raminhos   Olhares D'Ouro, de Eduardo Santos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O Alto Douro Vinhateiro	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim

**Anexo nº67. Nº de grupos escolares que visitaram o Museu do Douro, por nível de ensino (Abril-Setembro 2012)**



**Anexo nº 68. Distribuição das escolas do distrito de Vila Real, por nível de ensino (2012)**

8	Nº Total de Escolas	Ensino Pré-Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Total Público	Total Privado
Alijó	20	13	6	2	2	1	15	5
Boticas	5	3	1	1	1	0	4	1
Chaves	57	35	21	3	6	3	43	14
Mesão Frio	2	1	1	1	1	1	2	0
Mondim de Basto	11	8	2	1	1	1	10	1



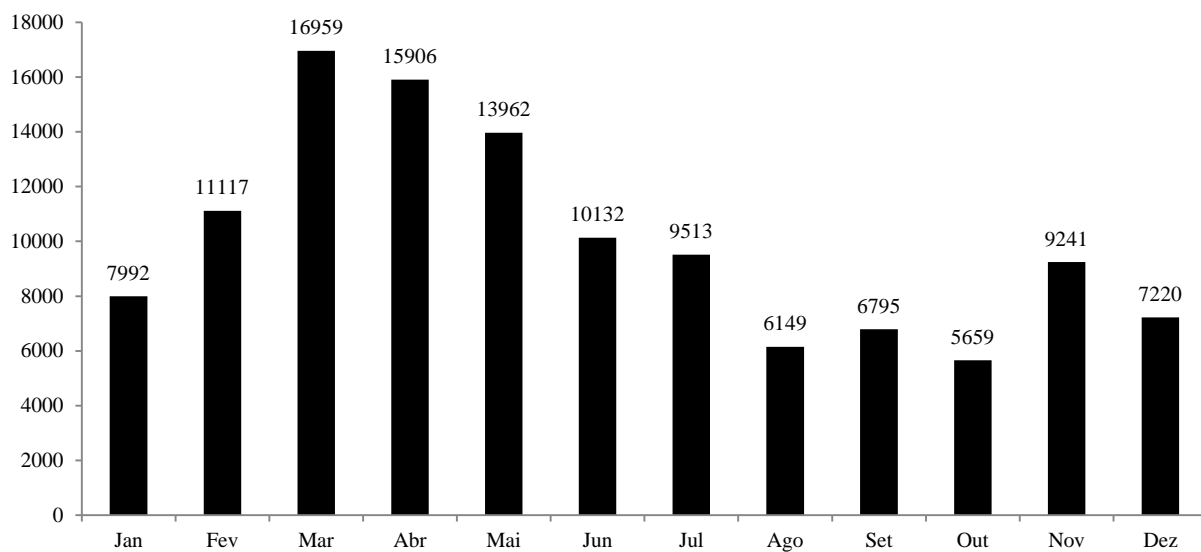
Montalegre	12	6	5	2	2	2	12	0
Murça	5	3	1	1	1	1	3	2
Peso da Régua	15	11	2	2	3	1	8	7
Ribeira de Pena	7	4	2	2	2	1	5	2
Sabrosa	10	9	1	1	1	1	8	2
Santa Marta de Penaguião	9	5	4	1	1	0	6	3
Valpaços	16	13	4	2	3	1	12	4
Vila Pouca de Aguiar	14	11	3	2	2	1	13	1
Vila Real	88	47	40	4	6	4	77	11
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>169</b>	<b>93</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>218</b>	<b>53</b>

## Anexo nº 69. Exposições itinerantes promovidas pelo Museu do Douro (2012)

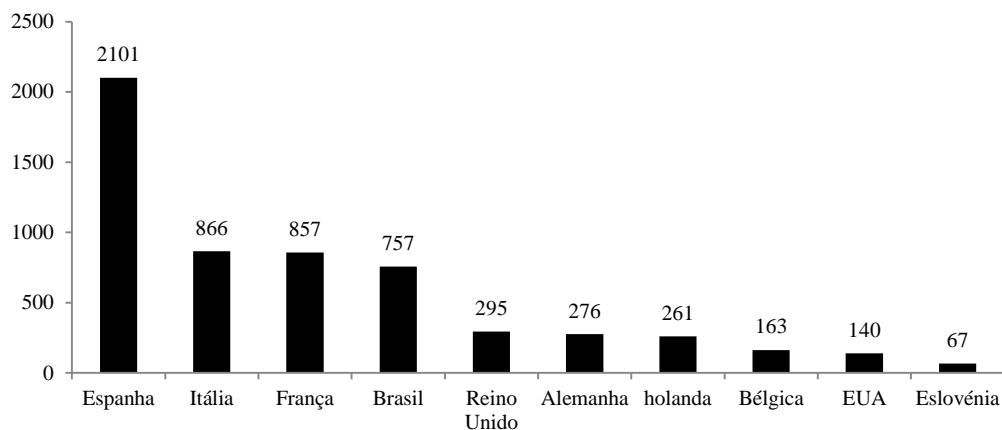
Exposição	Data	Local
D. Antónia, uma vida singular	8 Julho 2011-14 Outubro 2012	Edifício Sede do Museu
Exposição temporária “Imagens do Vinho do Porto – rótulos e cartazes”:	10 Fevereiro – 30 Março 2012	Mêda
	7 – 30 Maio 2012	Vila Flor
	2 Agosto – 26 Outubro 2012	Porto
Exposição temporária “Fotografia no Douro: Arqueologia e Modernidade”:	17 Março-9 Abril 2012	Sabrosa
	2 Julho – 30 Agosto 2012	Vila Nova de Paiva
As pontes do Rio Douro	18 Abril-17 Junho 2012	Edifício Sede do Museu
<i>Entre Margens - Fête de L'Europe</i>	9 Maio-16 Maio 2012	Place Pey Berland, Bordéus
<i>Nós na Arte - Tapeçaria de Portalegre e Arte Contemporânea: Obras de Nadir Afonso</i>	17 Maio-10 Setembro 2012	Edifício Sede do Museu
<i>Projeto BIOS – BIOGRAFIAS E IDENTIDADES 2011 e 2012: Mostra de Trabalhos.</i>	5 Junho-31 Outubro 2012	Edifício Sede do Museu
Exposição temporária “Arquiteturas da Paisagem Vinhateira”:	16-30 Junho 2012	Lisboa
	10 Novembro-1 Dezembro 2012	Coruche
<i>Entre Margens - Ferreirinha, de Pauliana Valente Pimentel / A olhar para o interior, de Miguel Vasconcelos / Caixotaria mecânica de herdeiros de António Silva Martins, de José Ferreira / Fundo de Coleção Fotografia Alvão, de Domingos Alvão</i>	5 Julho-5 Agosto 2012	Vila Nova de Gaia
<i>Entre Margens - Douro Industrial, de Inês D'Orey / Fundo de Coleção Fotografia Alvão, de Domingos Alvão</i>	6 Julho-6 Agosto 2012	Amarante
<i>Entre Margens - Pedras, de Nelson D'Aires / Territórios do Prazer, de Luísa Ferreira / Douro 4 por 4, de Hugo Maia / Olhares D'Ouro, de Eduardo Santos</i>	20 Julho-19 Agosto 2012	Santa Marta de Penaguião
Exposição temporária “Gastão Taborda (1917-1983) e a construção do Douro Contemporâneo”	30 Julho – 14 Agosto 2012	Carraceda de Ansiães
<i>VI Bienal Internacional de Gravura do Douro – Exposição/Homenagem a David de Almeida</i>	11 Agosto-30 Setembro 2012	Edifício Sede do Museu
<i>Entre Margens - Vistas do Alto Douro &amp; Guia de Portugal 2012, de Paulo Catrica / Sem Título MS, de Miguel Schreck / Azul, de Alexandre Sampaio / Porto Capítulo I, de Joana Castelo</i>	17 Agosto-23 Setembro 2012	Porto

<i>Entre Margens - Nove Meses de Inverno e Três de Inferno, de João Pedro Marnoto / Las stórias de l praino, João Lopes cardoso / Os comboios passaram por aqui..., de Luís Filipe Santiago</i>	31 Agosto-30 Setembro 2012	Mirandela
Exposição temporária “Viagem ao Douro por Joaquim Lopes - os painéis da Casa do Douro”	4-30 Setembro 2012	Lamego
<i>Viagem ao Douro por Joaquim Lopes - os painéis da Casa do Douro</i>	7 Setembro-30 Setembro 2012	Lamego
Exposição temporária “O Douro de Georges Dussaud”	7 Setembro-7 Outubro 2012	Lamego
<i>Entre Margens - Pedras, de Nelson D'Aires / As Pontes do Douro, de Nuno Brito / Escola Profissional de Desenvolvimento Rural do Rodo - Régua, de Rui Manuel Fonseca</i>	21 Setembro-21 Outubro 2012	Peso da Régua
Exposição temporária “As pontes do Rio Douro”	25 Outubro – 21 Dezembro 2012	Porto
<i>O Alto Douro Vinhateiro</i>	29 Setembro-30 Setembro 2012	Sabrosa

#### Anexo nº70. Nº de Visitantes do Museu da Ciência, por mês (2007-2011)



**Anexo nº71. N° de visitantes estrangeiros do Museu da Ciência, por nacionalidade (2008-2011)**



**Anexo nº 72. Distribuição das escolas do distrito de Coimbra, por níveis de ensino (2012)**

Concelhos de Proveniência	N° Total de Escolas	Ensino Pré-Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Total Público	Total Privado
Arganil	17	8	7	2	2	1	15	2
Cantanhede	49	25	26	5	6	3	36	13
Coimbra	152	77	78	22	27	14	96	56
Condeixa-a-Nova	14	8	6	1	2	1	12	2
Figueira da Foz	70	37	30	5	8	3	51	19
Góis	6	5	3	1	1	0	4	2
Lousã	22	13	11	1	2	1	17	5
Mira	19	9	8	1	1	1	16	3
Miranda do Corvo	17	9	8	2	2	1	16	1
Montemor-o-Velho	29	15	13	4	5	1	21	8
Oliveira do Hospital	45	27	17	4	5	1	38	7
Pampilhosa da Serra	4	3	2	1	1	0	2	2
Penacova	19	10	8	2	2	1	17	2
Penela	6	4	3	1	1	0	4	2
Soure	27	16	12	2	2	2	20	7
Tábua	18	12	4	2	2	1	16	2
Vila Nova de Poiares	7	4	3	1	1	1	5	2

### Anexo nº 73. Atividades promovidas pelo Museu da Ciência (Abril-Setembro 2012)

Designação da atividade	Descrição	Público-alvo	Nº de participantes	Nº de sessões
Café, livros e ciência	Promoção da leitura de livros de ciência	Público em geral	23	1
Chás das 3	Ciclo de ações de formação de curta duração	Professores e educadores	152	8
Ciclo de Conversas: Design e Multimédia	Conferência	Público em geral	692	12
Ciência em família	Ateliers	Famílias	128	4
Férias no Chímico	Ateliers	Crianças	39	4
Noite no Museu	Evento	Público em geral	810	2
Visita às Galerias	Visita	Público em geral	1683	6

### Anexo nº 74. Indicadores de avaliação e monitorização dos instrumentos de comunicação identificados

	Instrumento de Comunicação	Indicador
Interna	Oral, escrita, audiovisual, digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de reuniões realizadas;</li> <li>- Nº de videoconferências realizadas;</li> <li>- Nº de boletins internos editados;</li> <li>- Nº de emails enviados;</li> </ul>
Externa	Exposição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de exposições realizadas;</li> <li>- Nº de exposições realizadas em contexto de parceria;</li> <li>- Nº de objetos cedidos para exposições;</li> <li>- Nº de objetivos adquiridos;</li> <li>- Nº de visitantes;</li> <li>- Receitas</li> </ul>
	Atividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de atividades realizadas;</li> <li>- Tipologia das atividades realizadas;</li> <li>- Nº de participantes;</li> <li>- Públicos-alvo</li> <li>- Receitas</li> </ul>
	Edições	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de edições produzidas;</li> <li>- Tipologia das edições produzidas;</li> <li>- Formato das edições produzidas;</li> <li>- Suporte das edições produzidas;</li> <li>- Idiomas das edições produzidas;</li> <li>- Nº de canais de distribuição;</li> <li>- Tipologia dos canais de distribuição;</li> <li>- Nº de exemplares produzidos;</li> <li>- Nº de downloads realizados;</li> <li>- Nº de participações em projetos de investigação;</li> </ul>
	Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de artigos disponíveis;</li> <li>- Produtos mais procurados online;</li> <li>- Produtos mais vendidos;</li> <li>- Receitas</li> </ul>
	Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de anúncios publicados na imprensa</li> <li>- Nº de exemplares impressos/publicação;</li> <li>- Nº de spots publicitários/rádio;</li> <li>- Nº de spots publicitários/televisão;</li> <li>- Audiência/Televisão;</li> <li>- Audiência/Rádio;</li> <li>- Leitores/edições impressas;</li> <li>- Leitores/edições digitais;</li> </ul>
	Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de notas de imprensa;</li> <li>- Nº de notícias publicadas;</li> <li>- Nº de sessões de divulgação realizadas;</li> <li>- Nº de parcerias estabelecidas;</li> <li>- Nº de patrocínios/mecenatos;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de voluntários;</li> <li>- Nº de estagiários;</li> <li>- Clipping;</li> </ul>
	Promoção de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de parcerias realizadas;</li> <li>- Nº de visitantes resultantes de ações de promoção de vendas;</li> </ul>
	Sinalética	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de outdoors;</li> <li>- Nº de painéis informativos;</li> <li>- Nº de painéis de indicação de percursos,</li> <li>- Nº de lonas publicitárias;</li> </ul>
	Ferramentas Digitais	<p>Site:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de utilizadores;</li> <li>- Tempo de permanência;</li> <li>- Fontes de tráfego;</li> <li>- Secções mais visitadas;</li> <li>- Nº de downloads realizados;</li> <li>- Hora de acesso</li> </ul> <p>Redes Sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº presenças nas Redes Sociais;</li> </ul> <p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de publicações;</li> <li>- Nº de seguidores/fãs;</li> <li>- Tipologia dos posts publicados;</li> <li>- Perfil dos seguidores/fãs;</li> <li>- Nº de partilhas;</li> <li>- Nº de comentários;</li> <li>- Nº de gostos</li> </ul> <p>Twitter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de tweets;</li> <li>- Nº de seguidores;</li> <li>- Perfil dos seguidores/fãs;</li> <li>- Nº de comentários;</li> </ul> <p>Youtube:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de publicações;</li> <li>- Nº de seguidores;</li> <li>- Nº de visualizações;</li> </ul> <p>Plataformas de partilha de conteúdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de documentos inseridos;</li> <li>- Nº de visualizações;</li> <li>- Nº de downloads (quando aplicável).</li> </ul> <p>Email:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de subscritores da newsletter;</li> <li>- Nº de contactos existente na base de dados;</li> </ul> <p>Feeds:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de subscritores de feeds</li> <li>- Nº de feeds gerados</li> <li>- Nº de feeds visualizados</li> <li>- Nº de feeds ativados</li> </ul>



